

SYKEPLEIE

lederen



NR. 2-2007 • ISSN 0807-7002

Organ for Norsk Sykepleierforbunds Landsgruppe av Sykepleiere



Kjære medlemmer

Styret i LSL har hatt en arbeidskrevende vår og vi er nå i gang med planleggingen av Generalforsamlingen i september 2007. De fleste medlemmene har fått med seg at LSL er 40 år i 2007, og at det i forbindelse med jubileet arrangeres en konferanse med jubileumsmiddag i Trondheim.

Hittil har 110 personer meldt seg på konferansen **og vi tar fortsatt i mot påmeldinger.**

Ingen i styret tar gjenvalg og flere av styremedlemmene har sittet 2 perioder. Vi har alle krevende jobber og finner det riktig at nye krefter overtar.

Valgkomiteen arbeider aktivt for å finne nye kandidater til leder og styreverv.

Vi håper det finnes noen som er interessert i styreverv i LSL. Det har vært noen spennende og utfordrende år for oss i styret.

Samarbeidsklimaet internt har vært godt og det har vært høyt arbeidstempo på styremøtene (og i mellom møtene). Frikjøp av sekretær først i 40 % og deretter i 20 % stilling har vært helt nødvendig for å løse de ulike oppgavene denne perioden.

Samarbeidet med NSF sentralt i forbindelse med ledersatsningen, "god på fag og ledelse" har vært positivt og spennende. Vi opplever at NSF er opptatt av ledernes behov og ser de ulike problemstillingene en leder møter i hverdagen. Her har NSF og NSF-LSL felles utfordringer og må i fellesskap finne løsninger.



LINDA WARELIUS

LSL ønsker å invitere alle tidligere ledere av landsgruppen for sykepleieledere til jubileumsmiddagen 11 september.

Vi har forsøkt å finne fram til alle ledere gjennom de 40 årene LSL har bestått og vi tror vi har funnet fram navnene på de fleste. Vi mangler fortsatt både adresse og telefonnummer til flere. Er det noen av dere medlemmer som har opplysninger om tidligere ledere, så ta kontakt med sekretær Astrid Enberget.

Styret ser fram til å møte mange av dere på GF'en, konferansen og jubileumsmiddagen i september.

Vi ønsker alle en riktig god sommer

LINDA WARELIUS
leder

Ansvarlig utgiver:

Styret i NSF's Landsgruppe
av Sykepleieledere

Forsidebilde er tatt av
Karl Henrik Nygaard

Redaktør

Karl Henrik Nygaard
Tlf.: 55 90 39 27
E-post: karl.henrik.nygaard@
sykepleierforbundet.no

Layout og produksjon:

Designtrykkeriet AS
Postboks 3171 Årstad, 5829 Bergen
Tlf.: 55 20 77 88 Faks: 55 20 77 89
E-post: firma@designtrykkeriet.no
ISDN: 55 29 61 00

NSF LSL inviterer til 40 års jubileums- feiring!

Tema for konferansen er:

Utfordringer i helse- og omsorgstjenesten.

**“FRA STYKKVIS OG DELT TIL
SØMLØST OG HELT”.**

Temaene som tas opp har sine røtter i fortiden, men strekker seg langt inn i fremtidens spennende og utfordrende landskap.

NSFs landsgruppe av sykepleieledere inviterer til jubileumskonferanse og Generalforsamling på Radisson SAS Royal Garden Hotel, i Trondheim, 10. - 12. september 2007

Målgruppe: ledere på alle nivå i både offentlig og privat sektor og andre interesserte.

Generalforsamling: NSF LSL arrangerer Generalforsamling for alle medlemmer, mandag 10. september kl. 17.00

Påmelding til konferansen:

www.sykepleierforbundet.no/konferanser

Konferansen er søkt godkjent meritterende med 12 timer til klinisk spesialist i sykepleie og spesialsykepleier

Bruk anledningen til å møte ledere fra hele landet og høre på noen av våre fremste forelesere innen helse og ledelse.

NAVN OG ADRESSER NSF LSL STYRE 2006-2007

LEDER

Linda Wareljus

Dalsrudåsen 29, 3070 Sande

tlf :priv 33776956 mobil 91140795

e-mail: lin-war@online.no

Arbeidsted: Habeliteringstjenesten / Sykehuset i Vestfold, leder arb.33308221

e.mail linda.wareljus@siv.no

Kontaktperson for fylkene: Vestfold, Oslo, Finmark og Troms

NESTLEDER/SEMINARANSVARLIG

Anne Helene Frostestad

Syftesokkbakken 30B, 4046 Hafsfjord

tlf: priv 51591583, mobil 99516723

e.mail anne.helene.frostestad@stavanger.kommune.no

Arbeidsted: Stavanger kommune, Helse -og Sosialsjef arb. 51508039

Kontaktperson for fylkene: Rogaland, Vest Agder og Aust Agder

KASSERER

Eli Linnerud

Hans Sorumsvei 6, 2827 Hunndalen

tlf: priv 61170984 mobil 91117299

e-mail priv: elilinne@online.no

Arbeidsted: Gjøvik kommune, seksjonleder

arb. 61146939

e-mail: eli.linnerud@gjovik.kommune.no

Kontaktperson for fylkene: Oppland og Hedemark

SEKRETÆR/ WEBANSVARLIG

Astrid Enberget

Kapt. Hannevigsvei 9, 3619 Skollenborg

tlf: priv 32766009 mobil 47259212

e.mail: priv aenbe@broadpark.no

Kontaktperson for fylkene: Buskerud, Telemark og Østfold

MEDLEMSANSVARLIG OG ANSVARLIG FOR RESSURSGRUPPEN

Marianne Dalen

Bønnesskogen 37, 5152 Bønes

tlf priv. 55123043, mobil 90645131

Arbeidsted: Helse – Bergen, fagansvarlig

arb. 55973510

e.mail: marianne.dalen@helse-bergen.no

Kontaktperson for: Hordaland, Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane

LNN KONTAKT PERSON

Målfrid Bogen

Geitastrandveien 14, 7300 Orkanger

tlf: priv. 72486339 mobil 41306313

e- mail: mailfrid.bogen@sykepleierforbundet.no

priv: maalfrb@online.no

Arbeidsted: NSF sentralt - Leder Sentralt Fagforum

Kontaktperson for fylkene: Sør Trøndelag og Nord Trøndelag

RESSURSGRUPPE

Embjørg Lie Holen (leder lokalgruppen Oppland)

Reichweinsgt 26, 2609 Lillehammer

tlf 61253929 mobil 48052818

avdelingssykepleier, Sykehuset Innlandet HF Lillehammer

tlf 61272328

e-post: embjorg.lie.holen@sykehuset-innlandet.no

Kirstin Bruland

Viken 2, 6843 Skei i Jølster

tlf. 57727345 / 41615102

avd.sjef Lærings- og meistringssenteret, LMS

tlf. 57 83 98 70 / 41 53 05 48

e-post: kirstin.bruland@helse-forde.no

Redaktør SykepleieLederen:

Karl-Henrik Nygaard

Nygårdsmyren 19, 5164 Laksevåg

karl.henrik.nygaard@sykepleierforbundet.no

Karlhenrik.nygaard@c2i.net

Tlf: 55940964



INNHOLD

2 Lederen

4 Redaktøren har ordet

6 **Lederportrettet**
Lederne er viktige -
Mette Ramstad Dønåsen

10 **God på fag og ledelse**
God på fag og ledelse i 2007

11 Nettverkskonferanse i Tromsø

Ledelse

16 Fremtidens ledere

Samfunn

21 Kvinnelig bemanning –
og dugnaden i velferdsstaten

Jus

32 Håndtering av vanskelige
personalsaker

40 Nødvendig å integrere juss og
samfunnsvitenskap – intervju

Aktuelle bøker

47 Konflikt og konfliktløsning

49 Varsling

57 Ferie og fritid

59 **Aktuelle tidsskrift**

Annonser

0 sommer, 0 lykke 0 stress

Solen stråler, biene summer, gresset gror – kroppen er varm og livet føles godt. Temperaturene i vannet er gode også for godt voksne og bølgene skulper mot båtens skrog. Det er ferietid. Alt skulle ha vært så perfekt – det er tid for overskudd til mørke dager med regntunge skyer og giktiske ledd.

Er det en drøm? En utopi? Det er jo slik vi vil ha det...

Årets sommer er som somre flest. Det mangler folk i helsesektoren. Vikarbyråene klarer ikke å dekke etterspørsele. Lederne klarer ikke å fylle "hullene" i turnusen. Tillitsvalgte vil ikke godkjenne turnuser som det er "hull" i. Budsjettene gir ikke høyde for å motivere gjennom å høyne lønningene. Sommeren blir et ork. Det er blitt noe mange kvier seg til.

Men det er også en situasjon som maner til spørsmål. Hvorfor skal helsepersonell løpe beina av seg mens resten av folket kan nyte de gode dagene og la det pulserende livet gi vekst og overskudd?

Dette er et spørsmål mange sliter med. Andre spørsmål er hvorfor de som så gjerne vil arbeide i fulle stillinger ikke skal få anledning til det, unntatt i sommerferien.

Reservearbeidskraft var et mye brukt ord i kjønns og arbeidslivsdebatten på 60 og 70- tallet. Den gangen var det knyttet til at kvinnene alltid skulle stå klare til å ta på seg oppdrag i arbeidslivet, i produksjonen, når bedriftseiere trengte mer folk.

Når arbeidsledigheten økte, var det kvinnene som måtte gå først. Når konjunktorene bedret seg stod de klare til på nytt gi sitt bidrag slik at produksjonen og profitten kunne opprettholdes. "Vi er kapitalens reservearmé", sang en av de progressive kvinnegruppene.

Det har vært mange reaksjoner på at NSF denne sommeren setter fokus på sommerturnuser og betaling. Det har gjort det mer vanskelig for lederne som har vært vant til at de ansatte har tilpasset seg at "det er jo slik det er i helsesektoren!". Spørsmålet er imidlertid om det trenger å være slik. Vi sliter med å rekruttere

ansatte i en helsesektor som står overfor store utfordringer fremover. Er det da virkelig noen som tror at det er motiverende å måtte jobbe ekstra mye om sommeren – ut over 100 %? Eller 100 % om sommeren og resten av året måtte ta til takke med en redusert stilling? Eller at belastningene generelt skal være ekstra store mens resten av folket nyter de beste dagene i året – ferien – det vi alle ser frem til?

Det er ingen tvil om at det her må ryddes opp. Sykepleierne bor ikke lengre i hospitalets øverste etasje og kommer når noen roper: kom! "Florence Nightingale" er blitt en vanlig arbeidstaker, som følger den loven vi har all grunn til å være stolte av – Arbeidsmiljøloven. Det passer seg ikke å moralisere over sykepleiere som ikke vil strekke seg lengre eller over tillitsvalgte som har satt foten ned og nå, med både forbundsledelse og landsmøtet i ryggen, sier at nok er nok. Det triste er at det er lederne med sykepleieansvar som må ta belastningene med å løse bemanningsproblemer som synes uløselige.

Det er et lederansvar, men det tilhører ikke det som gjør det kjekt å være leder. Konsekvensen må vel da være, spør jeg i min naivitet, at rammevilkårene for helsetjenesten må styrkes på en slik måte at helsesektoren har de ansatte den trenger og at det i bemanningsnormene også er tatt hensyn til både ferier, drift, sykefravær, dokumentasjon og tillitsvalgsarbeid. (for å nevne noe som konsulentfirmaene i effektiviseringsbransjen ofte overser). Reservearbeidskraften eller det Halvard Vike kaller "omsorgsreserven" er der ikke lenger. Den har tatt sommerferie – en velfortjent ferie!



KARL-HENRIK NYGAARD



Lederne er viktige!

Møte med Mette Ramstad Dønåsen

NSFs nye sjef for fagpolitisk avdeling

Det var en lang prosess å finne en verdig avtaker etter NSFs forrige leder for fagpolitisk avdeling, Lisbeth Normann. Hun var et fyrttårn av en leder – full av initiativ og tydelighet. Det var nok vanskelig å finne maken. Hvis det da var maken man ønsket seg? Litt ut på nyåret var imidlertid den nye lederen på plass og engasjert til stede. Mette Ramstad Dønåsen (47) er navnet og hun brenner for ledelse og ledere.

Jeg har møtt henne før. Da NSF i fjor satte i gang sitt store *god på fag og ledelses prosjekt* var hun en selvsagt deltaker. Dette mente hun var viktig. Det er alltid godt å være på nye arena for å lære og for å bygge nettverk, tenker den nye sjefen vår.

Hun skryter mye av prosjektet og vil gjerne følge det opp også i år. Første gang vi møtes med tid nok til å sette oss ned for en samtale, er vi sammen i Tromsø. Det er kaldt ute. En sur vind blåser fra nordvest, men samtidig er det dagslys midt på natten. Hun er her for

å lære og for å bli kjent med organisasjonen og de lederne som har funnet veien fra både små og store kommuner i Nord-Norge. Her oppe har lederne betalt i dyre dommer for å komme seg med fly til Tromsø. Her er ikke det flust med billiggilletter og Norwegian - avganger. Her koster det å reise. Her koster det å være leder, men samtidig gir lederne som møtes på Bryggen hotell for å lytte og diskutere, uttrykk for en stor begeistring for å få være med i dette. De ønsker virkelig å bli gode både på fag og ledelse.

Engasjement er viktig

Mette Ramstad Dønåsen er stolt av sykepleieledere som viser engasjement. Vi sitter ovenfor hverandre i hotellets foajé. Det er litt støy rundt oss. Hun er lavmelt, men tydelig i sin talemåte og møter meg et bestemt blikk. Dette er en leder som vet hva hun vil, tenker jeg, og hører henne fortelle om en omfattende karriere der hun har vært på nesten alle nivåer i helse-tjenesten.

Mette Ramstad Dønåsen har bokstavelig talt vært på "gølv" i helsesektoren. Allerede da hun gikk på gymnaset arbeidet hun som hjemmehjelp. Tenker imidlertid at den kommende sykepleieren allerede da hadde øye for brukerne av tjenestene. Det var på den tiden at det også ble dokumentert at personalets kontakt med pasientene i sykehus var omvendt proporsjonal med personalets utdanningslengde. Studien ble publisert under tittelen "Det tause sykehus". Den viste at det var assistentene som i størst grad hadde kontakt med og snakket med pasientene. Mette Ramstad Dønåsen må ha vært blant dem om hun hadde arbeidet i sykehus. Hun ble glad i jobben og hun ble glad i dem hun var satt til å hjelpe. Da gymnaset var avsluttet begynte hun å arbeide på fritidshjem og en sentralinstitusjon for psykisk utviklingshemmede.

Det handler om vilje og kunnskap

Arbeidet med og blant mennesker vakte en lyst hos henne til å ta mer utdanning. Den unge kvinnen fra Gjøvik, ville vite mer. Det er jo det det handler om: å vite – å ville vite. Ingen ting kommer av seg selv. Livet krever en viss anstrengelse for å bli bra. Hun tok hjelpepleierutdanning, ble mer inspirert, begynte i sykepleien og var en stolt sykepleier da hun fikk sin offentlige godkjenning i 1986. Hun hadde funnet sin nisje i livet, hvor både hjerne og hjerte kunne brukes.

Det gode liv, yrke og familie hadde hun rundt seg i Akershus. Sykepleieryrket var mulighetens yrke for henne. Hun hadde fått teften for kunnskap. Det ble en naturlig del av livet hennes, av hverdagene og helgene – å studere – vite – alltid vite mer og utvide

kunnskapsfeltet. Teori og praksis hånd i hånd. Det kan virke som om hun ikke helt klarte å sette grenser for sitt egen iboende vitebegjær. Vitenskap var for henne også en nødvendighet innen sykepleien. Det nytter ikke å vinne frem om man ikke kan argumentere og har dyp kunnskap om de vitenskapelige prosesser. Å skille synsing fra viten, ble for henne viktig. Etter flere år som avdelingssykepleier begynte hun tidlig på nittitallet å studere sykepleievitenskap – hadde fokus på ledelse, tok første og andre avdeling på institutt for sykepleievitenskap på Universitetet i Oslo. Etter å ha fulgt og mistet en nær venninne i kreftsykdom bestemte hun seg for å ta videreutdanning i kreftsykepleie, før hun tok Master i helseadministrasjon og til slutt endte opp som deltaker i det nasjonale topplederprogrammet. Vi skulle tro at den dynamiske og søkende kvinnen fra Gjøvik hadde nådd sine ambisjoners kunnskapsmål. Slik er det nok ikke. Mette Ramstad Dønåsen, tror på læring som en livslang prosess. Hun vil nok sørge for alltid å vite mer. Kunnskapsbasert praksis, er for henne en naturlig del av det å være sykepleiere og det å være leder. Kunnskapsbegjæret er dypt forankret i hennes personlighet.

Fra Akershus til Radiumhospitalet

Storparten av sin yrkeskarriere har hun fra Akershus. Sentralsykehuset her har vært en viktig og utfordrende arbeidsplass for henne gjennom mange år. Her har hun vært sykepleier, opplæringssykepleier, avdelings-sykepleier, oversykepleier, sjefsykepleier og koordinator for medisinske og serviceorienterte fag.. Få kjenner vel sykepleiertjenesten så godt som henne.

I 2002 valgte hun å starte som sjefsykepleier på Radiumhospitalet.

Det skulle bli en meningsfull stilling med store utfordringer. Stillingen innebar å ha total ansvar for den største enheten ved sykehuset, med rundt 500 ansatte i sykepleietjenesten. Dette i en tid med store omstillinger og økonomiske nedskjæringer. Da er det viktig å være kreativ og rette fokuset mot pasient, sykepleie og helhet. En av de store utfordringene, ble sammen-slingen mellom Rikshospitalet og Radiumhospitalet.

Hun ble sentral i dette arbeidet, og lærte mye om endringsprosesser. Sykepleietjenestens verdi og betydning i praksis må argumenteres for og strategier må legges for å få gjennomslag i en kompleks virkelighet. Da følte det godt å ha vært gjennom omfattende nasjonalt læreprogram på toppledernivå og den tryggheten som ligger i det å ha vært igjennom ulike akademiske studier. Å stå i fokus og å være del av team, er hun vant til.

Ansvar

Mette Ramstad Dønåsen liker å ha ansvar. Om hun ikke får ansvaret tildelt, tar hun det gjerne. Hun liker å være leder – å være *leder i linje* er viktig for sykepleiere, mener hun. Her ligger noe av hennes viktige og selvopplevde budskap. Skal sykepleiere ha kontroll og styring med eget fag, må de velge å ta/ha ledelsen. Da holder det ikke med å være i stabsfunksjoner. Sykepleierne må være i posisjon til å påvirke beslutninger og ha mot til å gjøre det.

Det nytter ikke å komme diltende etter. Det handler om å være proaktiv. Dette moderne og noen ganger forslitte ordet, mener hun er en viktig karakteristikk av den moderne sykepleieleders posisjon. Sykepleierne må ta initiativ. I et moderne helsevesen nytter det ikke å drømme seg tilbake til fordums tider. Her handler det om å ta og gi ansvar. Hun beklager at sykepleierne ofte ikke er i de rette posisjonene for sikre seg dette ansvaret. Makt er et ord vi ikke kommer uten om.

Den gode makten

Dette handler om makt. Makt er viktig for Mette Ramstad Dønåsen. Det er gjennom å bruke makten på en god måte og å sikre seg maktposisjonene for å utvikle sykepleiefaget at sykepleierne kan fremstå som tydelige, modige og stolte. Ved å være på banen der og når det gjelder, kan vi påvirke beslutninger og bruke makt positivt til fordel for pasienter og sykepleietjenesten.

Tillitsvalgtes rolle

Mette Ramstad Dønåsen har vært medlem i NSF helt

fra hun tok sin grunnutdannelse. For henne har det faglige fokuset vært det viktigste. Hun har ingen bakgrunn som tillitsvalgt, men er opptatt av de tillitsvalgtes rolle. Samhandling, samarbeid og utvikling av gode løsningsorienterte team er viktig for henne. Som leder har hun alltid hatt et godt forhold og samarbeid med tillitsvalgte. At tillitsvalgte kommer tidlig med i prosessene og sammen med ledelsen kan bidra til kreative løsninger, mener hun er en viktig ressurs i helsevesenet. Fokuset må være pasienten og forbedring av tjenestene våre uansett hvilket nivå vi befinner oss på.

Lærende organisasjoner

Helsesektorens virksomheter er kompetansebedrifter. Her må kompetansen vedlikeholdes og utvikles. Den nye fagsjefen i NSF har lenge vært opptatt av sykehuset som en lærende organisasjon. Tittelen på hennes masteroppgave var: *Sykehuset - verktøy for læring? Har sykehuset elementer i seg til å være en lærende organisasjon?*

I oppgaven ble det fokusert på hvordan betingelsene for å være en lærende organisasjon framstår i lys av det organisatoriske rammeverk, utøvelse av lederrollen og organisasjonens læringsmuligheter. Hun lærte mye av dette arbeidet og studien som hun skrev sammen med Trygve Hermansen. Han er idag kommende dekan ved Høgskolen i Hedmark. I studien de to gjennomførte ble det gjort kvalitative intervjuer med ledere og tverrfaglige sammensatte fokusgruppeintervju.

Studien hadde en eksplorerende hensikt. Det var ønskelig å få frem erfaringer og avdekke kunnskap om hva ledere og medarbeidere opplever som vesentlig for å oppnå faglige og personlige utviklingsmuligheter i sykehuset/ organisasjonen.

Hovedresultatet i studien var at informantene opplevde å stå overfor forhold i organisasjonen, som underbygger elementer i den lærende organisasjon. Fremmede faktorer så spesielt ut til å gjelde raushet og rom fra lederen, positive og trygge miljø, opptatt av læringsmuligheter. Informantene pekte på at de vesentligste hemmende faktorer for læring er den aktive driftssituasjonen og begrensninger i økonomiske rammer. Det foregikk mye fagutvikling på post/sek-

sjons nivå, men lite systematisk overordnet fra sykehuset, slik er det kanskje fortsatt er mange steder.

Synliggjøre resultatene

Det er viktig at sykepleierne gjør synlig resultatene av sine arbeider. Her deler hun amerikanske Susann Gordons appell til sykepleierne om å være mer tydelige. Dette er et perspektiv hun også tar med seg inn i NSF. I dette arbeidet har lederne en viktig rolle. Det påligger lederne et ansvar i å sikre seg posisjoner som betyr noe for sykepleietjenesten. Det viktigste fokuset for lederne mener hun må ligge der hvor sykepleierne møter pasientene. Hun mener at det skjer mye positivt i denne sammenheng. Hun er ikke av dem som er opptatt av det begredelige. Hun liker å fokusere på det som er bra og det som vokser. De såkalte *Gjennombruddprosjektene* som NSF, Legeforeningen og GRUK har samarbeidet om, har nettopp det som utgangspunkt. «Gjennombruddprosjektet» er navnet på en arbeidsmodell for endringsarbeide i klinisk praksis. Metoden er utviklet av *Institute for Healthcare Improvement (IHI)* i Boston, og senere oversatt og bearbeidet for norske forhold. Det er særlig Legeforeningen som har arbeidet med denne løsningsorienterte modellen. Her handler det i stor grad om å skape kulturer for endring og forbedring. I samarbeid med det nasjonale Kunnskapssenteret skal NSF bidra til å styrke sykepleiere med lederansvar i systematisk forbedringsarbeid. Målet er også å styrke pasientenes medvirkning i helsetjenesten og dokumentere hvordan dette kan forbedre tjenestene.

Som en første fase i prosjektet skal det arrangeres en dialogkonferanse for å samle inn erfaringer og kunnskap om hvordan brukermedvirkningen kan styrkes. Deretter vil 20 tverrfaglige team få løpende veiledning i å forbedre egen praksis. Prosjektet skal oppsummeres i forbindelse med Sykepleierkongressen i 2008.

For den nye faglederen i NSF, er dette et ufattelig spennende prosjekt som hun gleder seg til å se vokse frem. Mette Ramstad Dønåsen er opptatt av de gode eksempler og historier. Vi må se til dem som får det til og lære av dem. På samme måte som de i USA har

lært av de såkalte magnetsykehusene, må vi her i Norge kunne lære av dem som har fått det til. De som kan de riktige grepene. De som kan fortelle om den gode samhandlingen, om de fornøyde pasientene, om de gode arbeidsmiljøene osv.

Den nye fagsjefen synes at den kritiske holdningen som har vært så dominerende i Vesten, ofte føres for langt. Vi blir for opptatt av det som ikke fungerer, slik at vi ikke ser det som er bra og vokser. Vi må skape entusiasme og engasjement for å motivere. Her mener hun at Gjennom-bruddsprosjektet kan være et virkemiddel sett opp mot endringer og omstillinger for eksempel i forhold til pasientrollen i dagens og fremtidens helsevesen.

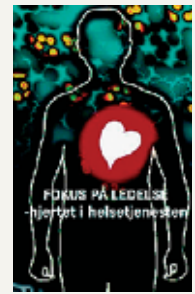
Mange utfordringer

Mette Ramstad Dønåsen tror ikke alt er bra i *Gamlelandet*. Det er alltid mulig for å forbedre ting. Her er hun en evig optimist. Det ligger i hennes natur. Hun mener å se mulighetene. Dette er nok også en viktig egenskap når hun nå for fullt skal ta tak i arbeidet som fagpolitisk leder i NSF.

Hun vil ha mer fokus på fag. Lønn må ikke stå i veien for at vi skal fokusere på faget vårt, mener hun. I denne sammenheng blir det viktig å invitere tillitsvalgte og ledere til de samme arenaer for samtale, dialog og vekst. Hun ser utfordringene i psykiatrien som viktige å få løst og hun er opptatt av å arbeide for en bedre samhandling mellom første og andrelinjetjenesten. Dette kan vi bare oppnå ved at vi har en stemme – en stemme som blir hørt. Derfor må sykepleierne være på arenaer som betyr noe. Der vil hun som den “nye fagsjefen” være slik hun har vært det som sjef i mange andre sammenhenger. Vi kan vente oss mye av den nye fagpolitiske sjefen i NSF. Hjemme pusher mann og to tenåringsdøtre stolt på hennes ambisjoner om å gjøre mer for sykepleierfaget og ledelse. Det er bare til å se frem til gode og krevende tider med mer fokus på fag og ledelse med en fagpolitisk leder som brenner etter å komme i gang i en spennende organisasjon der samarbeid på alle nivåer er alfa og omega for vekst, sykepleie og lederskap.

God på fag og ledelse

Tekst og foto: KARL-HENRIK NYGAARD



Den store ledesatsingen *God på fag og ledelse*, som NSF gjennomførte i 2006, blir i år fulgt opp med fem regionale samlinger. Hver av samlingene strekker seg over to dager. Hittil i år har det vært gjennomført samlinger i Trondheim og Tromsø. Tilbakemeldingene fra deltakerne har vært svært gode. I henholdsvis august, september og oktober arrangeres det samlinger i Region Vest, Region Sør-Øst (Langesund) og Region Sør-Øst (Gardermoen). Når dette skrives (25.6) er det fortsatt ledige plasser på de tre samlingene.

Viktig samarbeid med GRUK

Spesialrådgiver Øyvind Nordbø har ansvaret for ledelsesprosjektet til NSF. Sammen med seg i prosjektet har han Kristin Veisten, administrasjonssekretær i Fagpolitisk avdeling. Kristin er utdannet diplommarkedsfører fra BI i 2003. I tillegg til hennes viktige bidrag når det gjelder organisering, hoteller etc. i prosjektet er hun også den som sikrer en god faglig standard på nettstedet FAG på NSF's hjemmesider.

God på fag og ledelse har hatt GRUK som viktigste samarbeidspartner de to siste årene.

Stiftelsen GRUK ble opprettet til 1994. NSF har blant annet sammen med Den Norske Legeforening vært i en viktig aktør i både opprettelsen og driften av GRUK. Stiftelsen GRUK ble etablert for å fremme god kvalitet i helsetjenesten.. GRUK skal på oppdrag eller eget initiativ utvikle metoder og programmer for kontinuerlig forbedring innenfor alle deler av helsetjenesten i samarbeid med helsemyndigheter og institusjonseiere. GRUK har som målsetting å drive opplæring, veiledning og formidling til helsepersonell, virksomheter og helseinstitusjoner innenfor alle

områder av kvalitetsforbedring. Fra 2007 har GRUK endret navn til *GRUK – seksjon for kvalitetsutvikling* og er nå en del av Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. Her er det en av tre seksjoner i avdeling for kvalitetsforbedring, organisering og forebygging. De to andre seksjonene er seksjon for organisering og seksjon for forebygging og internasjonal helse.

Seksjon for kvalitetsutvikling - GRUK

Anders Vege er i dag seksjonsleder i GRUK. Sammen med seg i *God på fag og ledelsesprosjektet* har han legen Michael de Vibe, sykepleierne Trulte Konsmo og Torill Bakke. Cand. Polit. Marie Brudvik har også en viktig rolle i samarbeidet med NSF. I tillegg til de store nettverkssamlingene i ledersatsingsprogrammet *God på fag og ledelse*, samarbeider GRUK også med NSF om det såkalte *Gjennombruddsprosjektet*. GRUK vil, etter oppdrag fra Norsk sykepleierforbund (NSF), arbeide for å styrke pasient/brukermedvirkningen i helsetjenesten. Som en første fase i prosjektet skal det arrangeres en dialogkonferanse. På dialogkonferansen vil pasienter/brukere, sykepleiere med lederansvar og andre aktuelle aktører utveksle og samle inn erfaringer og kunnskap om hvordan kvaliteten i helsetjenesten kan bedres gjennom styrket brukermedvirkning. Deretter vil sykepleiere med lederansvar i tverrfaglige team fra 20 ulike arbeidsplasser få delta i et gjennombruddsprosjekt. Dette innebærer at teamene deltar på fellessamlinger med opplæring og erfaringsutveksling. Dette i tillegg til at de vil få løpende veiledning fra GRUK i å forbedre egen praksis.

Resultater fra gjennombruddsprosjektet vil presenteres i forbindelse med Sykepleierkongressen i Trondheim, september 2008.



Michael de Vibe, Marie Brudvik, Trulte Konsmo og Anders Vege.

Nettverkskonferanse i Tromsø

Tekst og foto: KARL-HENRIK NYGAARD

Deltakerne på nettverkskonferansen i årets God på fag og ledelsessatsing, var svært fornøyd med både samling og diskusjoner da de møttes i Tromsø i begynnelsen av juni.

Konferansen ble åpnet av spesialrådgiver Øyvind Nordbø, som deretter ga ordet til Trulte Konsmo og Michael de Vibe. I vanlig de Vibe ånd startet deltakerne med både morgendikt og stressmestring. Stressmestring er et av Michael de Vibes spesialområder og et felt han også har fått Legeforeningens pris for å ha utviklet til en faglig høyt verdsett metode. De to foreleserne fra GRUK hadde også med seg Marie

Brudvik og Anders Vege fra egen organisasjon. Viktigheten av prosjektet ble også understreket ved at NSF's nye leder for fagpolitisk avdeling Mette Ramstad Dønåsen og adm. sekretær Kristin Veisten var til stede.

Overordnede føringer for kvalitetsforbedring i helsetjenesten.

Overordnede føringer for kvalitetsforbedring i helsetjenesten - hvilke utfordringer gir det deg som leder? , var hovedspørsmålet som seksjonsleder Anders Vege og

Michael de Vibe fokuserte på i samlingens første del. De dro opp et perspektiv der kommende eldrebølge og behov for flere ansatte i helsesektoren, var viktige premisser for utviklingen av helsesektoren. Dette er også viktige ingredienser i den nasjonale helseplanen som Stortinget har vedtatt. Planen bæres oppe av seks bærebjelker som skal sikre et helhetlig perspektiv. Dette er demokrati og legitimitet, nærhet og trygghet og arbeid og helse. De seks bjelkene har flere viktige underpunkter, som Vege og de Vibe også kom inn på.

Demokrati og legitimitet

Når det gjelder demokrati og legitimitet legger helseplanen opp til at helsetjenesten skal være politisk styrt, profesjonelt drevet og være preget av åpenhet og medvirkning. Den fremhever også at det kommunale selvstyret er viktig og at en god helsetjeneste må ha legitimitet og tillit i befolkningen. I helseplanen legges det også vekt på at forventningene til helsetjenesten er store. Dette kommer som et resultat av både den medisinske fremskritt og økonomisk utvikling.

Nærhet og trygghet

Den andre bærebjelken er kalt nærhet og trygghet. Det er lagt opp til helsetjenesten skal understøtte ønsket om et desentralisert bosettingsmønster i Norge. Dette innebærer en likeverdig tilgang til helse tjenester uavhengig bosted. Behandlingen og oppfølgingen skal organiseres etter prinsippet om laveste effektive omsorgsnivå (LEON – prinsippet). Et annet viktig prinsipp er ønsket om å sentralisere spesialisthelsetjenester. "Utviklingen tilsier å sentralisere det som må sentraliseres og desentraliserer det som kan desentraliseres.", heter det i planen.

Sterkere brukerrolle

Vege og de Vibe trakk også frem forventningene om en sterkere brukerrolle både når det gjelder behandling og forbedring av tjenestene. Dette innebærer på sin side igjen større åpenhet om tjenestenes innhold og kvalitet. Pasientgrupper med redusert evne til å hevde seg, blir i planen fremhevet som en særlig utfordring.

Faglighet og kvalitet

Fagene og fagfolkene er helsetjenestens grunnmur og verdiskaper, heter det i planen.

Det legges særlig vekt på å vedlikeholde og å utvikle kvaliteten innen den lærende organisasjon som helsesektoren som helhet er. Kvalitetsarbeidet blir derfor viktig. Noe satsingen på *Kunnskapsenteret* dokumenterer. Denne kvalitetsutviklingen må imidlertid gjenpeiles i det som skjer lokalt. I denne sammenheng blir også ledernes rolle særlig viktig.

Anbefalinger

Anders Vege og Michael de Vibe la stor vekt på kvalitetsaspektene i det videre arbeidet med helseplanen. Kvalitet og prioriteringer er to grunnbegreper som skal gjennomsyre arbeidet videre. Her ble det pekt på tiltak som større bruk av indikatorer, registre og retningslinjer. *Internkontrollforskriften* blir i denne sammenheng viktig. Styrking av kompetanse og lederskap når det gjelder kvalitet og prioritering skal gjennomføres. Det vil videre bli arbeidet videre med et nasjonalt råd for kvalitet og prioritering og etablert en nasjonal enhet for pasientsikkerhet.

Omsorgsplan 2015

En viktig del av det nasjonale helseplanarbeidet er *Omsorgsplan 2015*. I forhold til den ble det pekt på de strategiene som Staten har lagt opp til for å møte fremtidens omsorgsutfordringer og den viktige rolle som kommunene vil ha i dette arbeidet. Her ble også den såkalte *kvalitetsavtalens* ulike områder trukket frem. Forbedret omdømme, forsterket rekruttering og kvalitetsforbedring var noen av de områdene som er nevnt i planen. De Vibe og Vege brukte mesteparten av tiden på kvalitetsarbeidet og den nasjonale kvalitetsstrategien *...og bedre skal det bli!* Ulike modeller for analyse av forbedringspotensialet ble diskutert og det ble gang på gang understreket hvor viktig kontinuerlig forbedringsarbeid er. Deltakerne på samlingen ble oppfordret til å diskutere og å komme med synspunkt på hvilke anbefalinger i planen som det var viktigst å arbeide for i den enkeltes organisasjon.

Brukermedvirkning som ideologi og rettighet.

Hvordan kan brukermedvirkning forbedre tjenestene og styrke deg i de utfordringene du har som leder? Dette var et av de spørsmålene som Trulte Konsmo og Michael de Vibe tok opp. Utgangspunktet var at forbedringsarbeidet aldri kan bli optimalt hvis ikke brukerne involveres systematisk. De baserte seg på de amerikanske organisasjonsutviklerne Paul Batalden og Paul Plsek. Batalden har vært en viktig aktør i Norge når det gjelder forbedringsprinsipper. Mange norske ledere også deltatt på hans kurs i USA. Plsek har på sin side vært en viktig inspirator for det arbeidet som GRUK har gjort blant annet for Norsk Sykepleierforbund i *God på fag og ledelsesprosjektet*. Den såkalte AI metoden baserer seg på hans arbeider. De to foreleserne viste til flere viktige prosjekt der brukernes rolle var viktig og grunnleggende. Brukermedvirkning stiller imidlertid visse krav for at den skal være reell. Ut fra doktorgradsarbeidet til Hanne Marie Høybråten Sigstad ved universitetet i Oslo, ble det pekt på følgende faktorer som nødvendige:

- Vilje til åpenhet hos oss og brukerne
- Erkjennelse av eksisterende maktforhold
- Utvikle alternative måter for samhandling
- Synliggjøring av mulige spenningsforhold
- Ønske om dialog og utvikling for å få det til

Brukermedvirkning er på mange måter en forutsetning for høy kvalitet i helsetjenesten. Den enkelte pasients rett til innflytelse og informasjon er da også blitt en essensiell del av lovverket. *Pasientrettighetsloven* med tilhørende forskrifter legger opp til at pasientens samtykke og medbestemmelse er en del av behandlingen. Den paternakalske tradisjon synger på siste verset i helsevesenet. I dag trekkes pasientens representanter også inn i ledernes organer. I forelesningen ble det referert til Sørlandet sykehus. Klinikksjef Anders Wahlstedt sier her at pasientmedvirkning i ledergruppen har gitt han et annet informasjonstilfang og større trygghet. Nå vet han hva brukerne er misfornøyd med. Dermed kan ledelsen korrigere dette tidligst mulig. Nettverksdeltakerne ble selv kon-

frontert med spørsmål om hvordan brukernes medvirkning kan styrke tjenestene hos dem og hvordan dette kan styrke den enkelte som leder.

Helhet og samhandling

Michael de Vibe og Trulte Konsmo hadde en interessant gjennomgang av hvordan *pasientflyt* kan forbedres gjennom de ulike systemene i helsetjenesten. Det ble vist til en rekke interessante forslag og modeller for analyse til hvordan man kan komme i gang med konkret forbedringsarbeid. Deltakerne ble selv oppfordret til å diskutere egne erfaringer med å bedre pasientflyt og hvilke utfordringer og muligheter de så til forbedringspotensiale.

På samme måte som i samlingene i 2006, ble det også i denne nettverkssamlingen lagt stor vekt på å trene seg i å bruke flytskjema i gruppearbeidet. Deltakerne ga gode tilbakemeldinger på denne øvelsen.

Mikroteam

Michael de Vibe og Trulte Konsmo innledet om såkalte mikroteam. De la vekt på at det ytterste leddet – det tjenesteytende leddet – er det vanskeligste å sette i fokus, men også det som **skal** være i fokus.

Mikroteam er den minste funksjonelle byggesteinen i helsetjenesten. Det inkluderer både pasienter, pårørende og en tverrfaglig personellgruppe. Kvaliteten blir ikke bedre enn det dette leddet utøver, så de to GRUK-veteranene. I mikroteamet er pasienten en likeverdig partner. De understreket at det er lederens jobb å styrke mikroteamet.

Det er også lederens oppgave å sikre at pasientene blir trukket inn i forbedringsarbeidet, så de Vibe og Konsmo, som også mente at kvaliteten skapes i møtet mellom bruker og utøver. De presenterte eksempler på arbeid i mikroteam knyttet til ventelister, kunnskapsbaserte prosedyrer og målinger. Det ble også presentert eksempler fra USA. I USA er det også forsket på erfaringene med mikroteam. Denne forskningen viser at det i hovedsak er 9 faktorer som betinger om teamet har suksess. Det er ledelse, kultur, støtte til tea-



Fornøyde kursdeltakere i Tromsø.

met, pasientfokus, medarbeiderfokus, oppbygging av teamfølelse, informasjonsteknologi, prosessforbedring og mønstre i målinger. Når de gjelder mønstre i målinger blir det anbefalt at de skal ha fokus på resultat, ressursbevissthet, bruke resultatene fra evalueringer aktivt til endring, fremme positiv konkurranse og jevnlig måling av resultater. Når det gjelder ledelse ble det fremhevet det å ha en felles visjon, klare mål og forventninger, jobbe med kulturen slik at den er positiv, myndiggjøre hver enkelt medarbeider og det å markedsføre/fremme mikrosystemet i den større organisasjonen, er særlig viktig.

I flere av foredragene ble det vist til Jönköping i Sverige som en foregangskommune i kvalitetsarbeidet. Her har visjonen vært å skape et helsevesen som: resulterer i den friskeste befolkning i verden, oppfyller seks kvalitetsdimensjoner det er enighet om, opprettholder og stadig fornyer grunnen til at de ansatte valgte å arbeide i helsevesenet. Dette er begrunnet i at helsetjenesten skal utgjøre en forskjell og å gjøre noe godt for medmennesker. Det er lagt stor vekt på samarbeid mellom enheter. Forbedringsarbeidet er integrert på politisk nivå.

Fleere ganger i foredraget ble det lagt vekt på at forbe-

dring må bygge på læring, at det må involvere både dybde og bredde i organisasjonen. Særlig viktig er det at det både må være en “nedenfra og opp prosess” og “en ovenfra ned prosess”. Også til dette teamet var gruppens diskusjon aktiv og konstruktiv.

Her var det blant annet satt fokus på hvilke endringer innføring av mikroteam betyr for ledelse av virksomheten.

Kunnskapsbasert praksis

Seksjonsleder Anders Vege tok utgangspunkt i forskning om krybbedød da han innledet om kunnskapsbasert praksis. Han viste hvordan helsesøstere og leger gjennom å oppfordre foreldre til å legge spedbarna på magen hadde han vært medskyldige i mange barns død. Også andre faktorer har spilt inn som årsak. Han nevnte røyking hos mor i svangerskapet og det å pakke barna for godt inn, som eksempler. Vendepunktet for å redusere dødeligheten kom da man ut fra forskningsdata begynte å legge barna på rygg. I sin gjennomgang la han vekt på at mye av den helsehjelp som ytes fortsatt ofte er basert på tilfældigheter og tradisjon. Som eksempel på hvordan kunnskapsbasert praksis kan innføres trakk han frem samarbeidet mellom Helse Bergen og Høyskolen i Bergen når det gjelder de såkalte *kliniske fagringer*. Vege oppfordret også til å bruke nettet og den informasjonen som finnes der. Nettsteder som the Cochrane Library og norske Helsebiblioteket, ble særlig fremhevet som viktige. Det er en utfordring for helsepersonell å holde seg oppdatert. På de nevnte nettstedene er det tilgjengelig abstrakter av lengre artikler. Dette gjør det enklere for helsepersonell å finne frem og å få oversikt over hva som er sant og usant når det gjelder tiltak.

Helsebiblioteket og andre nyttige kilder.

Cand polit Marie Brudvik presenterte på en engasjert måte det unike materialet som nå er tilgjengelig for norsk helsepersonell på internett. Her er det mye å hente for den vitebegjærlige og kvalitetssøkende sykepleier og leder.

Bruk av statistikk og målinger

Seniorrådgiver Marie Brudvik arbeider for tiden med å beskrive ulike metoder og verktøy for kvalitetsutvikling, informasjonsarbeid og formidling på web. Som samfunnsviter har hun stor kunnskap om bruk av metode og statistikk. Denne kunnskapen formidlet hun på en god måte da hun sammen med Michael de Vibe viste metoder for å hente kunnskap om endringer har medført forbedring eller ikke.

..det krever mot og ledelse...

Seksjonsleder Anders Vege la vekt på lederens rolle og ansvar i forbedringsarbeidet da han avsluttet nettverkssamlingen i Tromsø. Han hevdet at ledelse krever ulike former for mot. Det var særlig med utgangspunkt i det forbedringsarbeidet som er gjort i Jönköping i Sverige han mente å kunne hevde at det finns klare former for ledelsesmot. Han knyttet dette motet hos lederen til det å sette seg høye mål, se til andre utenfor systemet, sammenlikninger, ha tillit til de ansatte og brukerne, gjøre brukerne til partnere, måle endringene og å spørre hva lederen selv er en del av.

Erfaringene både fra Trondheim og Tromsø er gode når det gjelder disse todagerssamlingene. Det er lagt stor vekt på det sosiale med en felles middag første kveld i tillegg til det spennende faglige programmet. 29 -30. august holdes er det samling i Bergen. (region Vest)

26-27. september i Langesund (region Sør) og 24 – 25 oktober på Gardermoen (region Øst).

Fremtidens Ledere¹

I fremtiden kan medarbeiderne i mange tilfeller være minst like viktig som leder. Dette gjør at fremtidens ledere må finne nye måter å oppnå innflytelse hos medarbeiderne. Fremtidens ledere er transformerende ledere som får medarbeiderne til å yte mer enn det som er forventet av dem gjennom et kollektivt engasjement der hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner.

Alexander Madsen Sandvik

Stipendiat ved institutt for Strategi og Ledelse,
Norges Handelshøyskole
Breiviksveien 40
5045 Bergen

Fotograf: **Kristian Tindeland Marthinsen**

I gode tider, er det lett å overse betydningen av ledelse. Men ledelse har alltid betydning, og har aldri hatt større betydning i vårt samfunn enn nå. Både nasjonalt og internasjonalt tar ledere valg som er med på å legge grunnlaget for fremtiden. Nasjonale ledere kan ta valg om å sende unge mennesker i krig og legge premisser for om isbreer i fremtiden kun er å finne på museer. I vonde tider har ledere stått for misbruk av makt og utnyttelse av andre mennesker som har ført til både drap og lemlestelser. I arbeidslivet har ledere mindre makt, men de kan forme hverdagen til gode eller dårlige opplevelser. Vi kan også oppleve at ledere utnytter medarbeiderne. En god leder kan få medarbeideren til å føle seg verdifull, mens en dårlig leder kan ødelegge hverdagen og få medarbeideren til å føle seg mindreverdig. Fokuset for denne artikkelen er ikke hvem lederen er, men mer hva lederen gjør for å være en effektiv leder overfor medarbeiderne.

Nesten alle definisjoner av ledelse består av en leder og en eller flere medarbeidere. Uten noen å lede er det vanskelig å snakke om ledelse. I tillegg handler ledelse om innflytelse, og hvordan man oppnår innflytelse hos medarbeiderne. Nyere teorier har definert ledelse som en prosess der man motiverer mennesker til å arbeide sammen mot et mål. Det er spesielt forholdet til medarbeideren som har endret seg i løpet av det siste århundret. I det industrielle samfunnet var lederen plassert over medarbeideren med virkemidler som makt og kontroll. Overgangen til det postindustrielle samfunnet på 1970-tallet førte det til at medarbeideren fikk høyere kompetanse og dermed også mer innflytelse. En følge av dette er at leder og medarbeider blir mer sidestilt, og at lederen må finne nye virkemidler. I vår tid skal vi ikke lete lenge før vi finner aktuelle nyhetssaker om ledere som har måtte fratrukke sin lederposisjon på grunn av makt og kontroll. Monica Kristensen Solås (Redningsseksjonen), Gerd Liv Valla (LO) og Karl-Arne Johannessen (Norges Idrettsforbund) er eksempler på ledere som nylig har fått kritikk for bruk av makt og lederstil. Fremtidens ledere må finne nye måter å lede på, og for å sette det på spissen: medarbeideren vil være viktigere enn lederen. Tradisjonell ledelsesteori blir oppfattet som transaksjonsledelse der det foregår et bytte mellom leder og medarbeider. I transformasjonsledelse omformer

¹ Artikkelen har tidligere vært publisert i studentbladet *Akademia*

(transformerer) lederen ideene om hva virksomheten er og skal være fra egne interesser til et kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Fremtidens ledere er transformerende ledere som får medarbeiderne til å yte mer enn det som er forventet av dem.

Teorien om Transformasjonsledelse (Bass, 2006) har ført til et nytt paradigme innenfor ledelsesforskningen siden den for første gang ble presentert i 1985. Det var under debatten om forskjellen mellom lederskap og administrasjon (leadership and management) at den politiske vitenskapsmannen James McGregor Burns (1978) introduserte to typer lederatferd, transformasjon og transaksjon. Burns forstår ledelse som et bytteforhold mellom leder og medarbeider, der den transformerende leder viser vei ved å definere nye mulige mål som medarbeideren ønsker å realisere. På den andre siden har vi transaksjonsledelse som er et mer instrumentelt bytteforhold der en blir enig om innsats og belønning for ytelse. Burns så for seg lederen som i et kontinuum der transaksjonsledelse var på den ene siden og transformasjonsledelse på den andre, og at lederen måtte velge hva de ville legge vekt på.

Det var på bakgrunn av Burns (1978) sine tanker at Bass (1985) kom frem til teorien om transformasjonsledelse. Bass (1985) definerer ledelse ved lederens effekt på medarbeideren og hvordan man som leder oppnår innflytelse hos medarbeiderne. Teorien prøver å forklare hvordan en får medarbeidere til å gi av seg selv, hengi seg til vanskelige mål og yte mer enn det som er forventet av dem. Bass' (1985) nyutvikling er at han ser for seg transformasjon og transaksjon som to separate dimensjoner, i stedet for Burns sin ene dimensjon. Bass sin argumentasjon er at en leder kan både være transformerende og transaksjonell. I tillegg identifiserer Bass (1985) mer presist de ulike lederatferdene der Burns (1978) mer presenterer en generell oversikt. I henhold til Bass (1985) er det vesentligste elementet i transformasjonsledelse hvordan lederen omformer (transformerer) sine ideer om hva virksomheten er og skal være fra egne interesser til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere



organisasjonens visjoner. De underliggende prosessene beskriver hvordan lederen motiverer medarbeiderne ved å ta hensyn og sette individuelle mål ved autonomi og bemyndiggjøring av innsats. Forskjellen mellom transaksjon og transformasjonsledelse er støttet i forskning, og det er en betydelig mengde forskning som støtter at transformasjonsledelse er effektiv innenfor en rekke sektorer: det private, offentlige, militære, utdannings institusjoner og frivillige organisasjoner (Bass, 2006).

Komponentene i Transformasjonsledelse

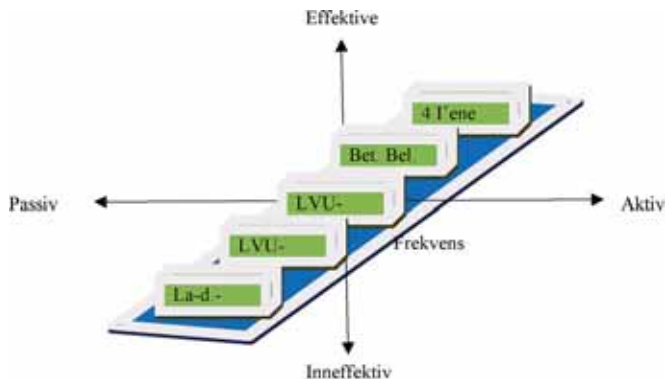
I henhold til Bass' (1985, 2006) teori består transformasjonsledelse av fire komponenter; (i) Idealisert Innflytelse, (ii) Inspirerende motivasjon, (iii) intellektuell stimulering og (iv) individualisert oppmerksom-

het. Transaksjonsledelse består av (v) betinget belønning, (vi) Ledelse ved unntak og (vii) La-det-skure ledelse.

(i) Idealisert innflytelse er når lederen er en rollemodell for medarbeiderne. Lederen er sett på som et forbilde som en har tillit til og stoler på. Det er to måter en leder kan påvirke medarbeideren på: (a) ved sin egen atferd og (b) ved hendelser som blir attribuert til lederen. I tillegg er lederne ved denne komponenten kjent for å ta risiko, ha tillit og demonstrere høy moralsk og etisk standard.

(ii) Inspirerende motivasjon er ledere som motiverer og inspirerer medarbeiderne ved å gi dem meningsfulle og utfordrende oppgaver. Lederen setter høye krav ved å formidle entusiasme, lagånd og optimisme. Videre er det viktig at lederen er inkluderende og demokratisk. I følge Bass (1985) kan kombinasjonen av (i) idealisert innflytelse og (ii) inspirerende motivasjon utgjøre karismatisk – inspirerende ledelse som er samme lederatferder beskrevet i House (1977) sin karismatiske ledelsesteori. (iii) Intellektuell stimulering er ledere som stimulerer sine medarbeidere til å være innovative og kreative ved å utfordre dem, omforme problemene og finne løsninger på nye måter. Medarbeiderne er utfordret til å være kreative uten at de kritiseres offentlig. (iv) Individualisert oppmerksomhet er når ledere tar hensyn og har omsorg for medarbeiderne ved å opptre som en veileder og mentor. Medarbeiderne blir utviklet og stimulert til å yte mer ved at lederen sørger for en støttende kultur, et læringsmiljø, fellesskap og samhold på arbeidsplassen. Det er her viktig at medarbeiderne kan oppnå anerkjennelse og at lederen er flink til å ivareta de enkeltes behov.

Ved transaksjonsledelse har vi følgende komponenter: (v) Betinget belønning er når lederen forhandler frem innsats i henhold til belønning. Medarbeideren blir belønnet for målt innsats. En forutsetning er at belønningen skal være fysisk, og det vanligste virkemidde-



let er lønn. (vi) Ledelse ved unntak kan forekomme i to former: aktiv og passiv. Aktiv ledelse ved unntak er at lederen overvåker arbeidet, og korrigerer atferd når medarbeideren avviker fra forventningene. Passiv ledelse ved unntak er at lederen kun korrigerer atferd når en feil har oppstått. Aktiv ledelse ved unntak kan være effektivt i situasjoner der fokus på sikkerhet er høy og passiv ledelse ved unntak kan være viktig når lederen har delegert ansvar til andre. Den siste formen for transaksjonsledelse er (vii) La-det-skure-ledelse, som er fravær eller mangel på ledelse. Dette er i henhold til definisjon om den minst effektive formen for ledelse i forhold til alle de andre lederstilene. Beslutninger blir ikke tatt, initiativ er fraværende og ansvar for ledelse er ignorert. Lederen vil overlate ansvaret til medarbeiderne, og det vil være opp til hver enkelt om arbeidet blir utført.

Hvis vi kombinerer de to dimensjonene: transaksjon- og transformasjonsledelse i et rammeverk, får vi det Bass kaller for fullspektrumsmodellen (figur 1). I henhold til Bass (1985, 2006) sine empiriske funn og fullspektrumsmodellens vertikale akse, vil en effektiv leder benytte seg oftere av komponentene i transformasjonsledelse presentert ved de 4 l'ene enn komponentene fra transaksjonsledelse. Den horisontale aksene med aktiv og passiv ledelse er definert av Bass og er en konstruert dimensjon. Den tredje dimensjonen er dybde-aksen som består av *frekvensen* for hvor

ofte en leder viser de ulike lederstilene. Resultatene fra det nylig gjennomførte GLOBE prosjektet som inneholder en undersøkelse av transformasjonsledelse i 62 land, støtter at transformasjonsledelse er mer effektiv enn transaksjonsledelse (Den Hartog, House, Hanges, Ruiz-Quintanilla, & Dorfman, 1999; Dorfman, Hanges & Brodbeck, 2004).

Måling og evaluering av transformasjonsledelse

Den mest aksepterte forskningsmetoden for å måle transformasjonsledelse er spørreskjemaet: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) som måler komponentene i fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1997). MLQ består av to skjemaer. Det første skjemaet er et spørreskjema til lederen, der lederen skal svare på spørsmål knyttet til oppfattelsen av egen lederatferd. Forskning viser imidlertid at selvrappotering av egen lederatferd har store feilkilder. Derfor er det andre skjemaet, der medarbeiderne responderer på frekvensen til atferden til lederen den viktigste delen av MLQ. Tolkning av resultatene beskriver lederens stil og lederen kan plasseres i henhold til fullspektrumsmodellen.

Bass (2006) selv mener han har godt belegg for å si at teorien predikerer effektiv ledelse. En leder som skårer høyt på dimensjonen transformasjonsledelse er gjennomgående mer effektiv og har mer engasjerte og tilfredse medarbeidere enn de som skårer lavt. Kritikken mot transformasjonsledelse er (i) mot den empiriske målingen av transformasjonsledelse og (ii) mot teori fremstillingen. Når det gjelder (i) empiriske målinger ved MLQ så viser studier som bruker et rikere oppsett av lederatferder en mer kompleks struktur enn den som er gjengitt i fullspektrumsmodellen (Den Hartog, 1977; Yukl, 1997). Et annet problem er å finne igjen de ni faktorene som er beskrevet i fullspektrumsmodellen (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997). En stor undersøkelse med 3786 respondenter viser at det er mest hensiktsmessig å kombinere idealisert innflytelse med inspirerende motivasjon samt ledelse ved unntak – passiv og la-det-skure-ledelse (Bass, 2006). I denne undersøkelsen

avdekket det empirisk 7 faktorer, mens man teoretisk beskriver 9 faktorer. Bass (2006) vedgår at det er en forskjell mellom den empiriske og teoretiske forståelsen av transformasjonsledelse, men at det er viktig å beholde de 9 komponentene i fullspektrumsmodellen for å bedre forklarer de individuelle delelementene i teorien.

Også når det gjelder (ii) teorifremstillingen er det utfordringer. Yukl (1999) mener at når en utvikler en ledelsesteori som skal gjelde i alle situasjoner, for alle kulturer, og i alle organisasjoner, så inviterer en til å bli kritisert. En av kritikkene mot Bass (1985) sin teori er at den er for generell, og for snevert fokusert ved at teorien kun fokuserer på ledere som er eksepsjonelle. Det er også usikkerhet rundt påvirkningsprosessene for hvordan en leder influerer (påvirker) medarbeideren på en transformert eller transaksjonell måte (Yukl, 1999). Teorien burde også inneholdt typiske lederatferder som ikke er en del av transformert eller transaksjonelt lederskap, som det å avklare forventninger, sette spesifikke mål til hver ansatt, koordinere aktiviteter og allokere ressurser. Yukl (1999) mener at vi mangler forskning rundt interaksjonsprosessene der en leder får medarbeideren til å identifisere seg med lederens mål og yte i henhold til den lanserte visjonen. Hvordan en leder oppnår innflytelse har verdi for å forstå effekten av ledelse, og hvordan ledere skaper holdninger, motivasjon og atferd. Transformasjonsledelse forklarer heller ikke hvordan en som leder skal få medarbeiderne til å føle seg verdifulle eller inspirerte. Det er behov for mer forskning som beskriver lederens innflytelsesprosesser mer inngående, og hvordan prosessene påvirker de medierende variablene i henhold til ytelse.

Fremtidens ledere

Hvis vi ser videre inn i fremtiden kan vi tenke oss medarbeideren som like viktig, eller viktigere enn lederen. Argumentet er tosidig. For det første, er det medarbeideren sine resultater som er grunnlaget for å belønne lederen, og for det andre, kan medarbeideren sin kompetanse være viktigere enn lederens. I fremti-

den kan vi oppleve at lederen kan være lettere å erstatte enn medarbeideren som har spesialkompetanse. Lederens viktigste virkemiddel er ikke lenger autoritær makt og kontroll. Det viser seg nemlig at kunnskapsmedarbeidere ikke lar seg kontrollere på samme måte som i industrisamfunnet. Fremtidens ledere må benytte seg av andre måter å utøve innflytelse hos medarbeiderne. Fokuset i ledelse har derfor endret seg fra å forstå en leders atferd som er hva ledere gjør, til hva det er som gjør at noen ledere får medarbeiderne til å yte mer enn det som er forventet av dem.

Fremtidens ledere må derfor finne nye måter å få medarbeiderne til være motiverte for å oppnå mål. Innflytelse må bli utøvd gjennom å være et forbilde til etterfølgelse (idealisert innflytelse), motivere og inspirere medarbeidere (inspirerende motivasjon), stimulere medarbeiderne til å være kreative og ved å gi dem utfordringer (Intellektuell Stimulering) samt å ta hensyn til hver enkelt og la medarbeiderne få følelsen av at de blir satt pris på (individualisert oppmerksomhet). Gjennom å være en transformerende leder kan fremtidens ledere formidle sine ideer om hva virksomheten er og skal være fra egne interesser til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner. Helt sentralt vil være hvordan lederen motiverer medarbeiderne ved å ta hensyn til og sette individuelle mål ved autonomi og bemyndiggjøring av innsats.

Referanser

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.

Bass, B. M. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, London.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1997) Revised Manual for Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Mind Garden.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row, New York.

Den Hartog, D. N. (1997) *Inspirational Leadership*. Doctoral Dissertation, University of Amsterdam.

Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., & Dorfman, P. W. (1999). Culture specific and cross-cultural generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed? *The Leadership Quarterly*, 10, 219-256.

Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.

Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Brodbeck, F. C. (2004). Leadership and cultural variation: The identification of culturally endorsed leadership profiles. In R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman, & V. Gupta (Eds.), *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (pp. 669-719). Thousand Oaks CA: Sage.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 198-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Yukl, G. (1997). *Effective leadership behaviour: A new taxonomy and model*. Paper presented at the Eastern Academy of Management International Conference, Dublin, Ireland.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

Kvinnelig bemanning – og dugnaden i velferdsstaten



HALVARD VIKE er professor i sosialantropologi ved Universitetet i Oslo. Han har vært mye brukt som foreleser på ulike arrangementer i NSF sammenheng. Det har særlig vært boken *Maktens samvittighet* som kom ut i forbindelse med den norske makt og demokratiutredningen som har fått sykepleiere til å være oppmerksom på hans forskning. Boken *Velferd uten grenser* (Akribe) tar opp samme tema.

Det har vært et hovedanliggende for Halvard Vike å vise hvordan ansvaret for helsesektoren i stadig større grad har havnet hos dem som står nærmest pasienten. Det i hovedsak kvinner og ikke minst sykepleiere, som har blitt bærere av den byrden som har oppstått fordi det ikke er samsvar mellom de politiske løfter og rettigheter i Velferdsstaten og de ressurser som er til rådighet.

Sykepleiere og kvinner bærer maktens samvittighet på sine skuldre og sikrer dermed at hjulene går rundt.

Denne artikkelen gir et godt oppdatert bilde av Vikes synspunkt på noen av de utfordringene helsesektoren i dag står overfor. Den har tidligere vært publisert i tidsskriftet *Rødt*. (www.roedt.no)

Tekst: Halvard Vike

Foto: Karl-Henrik Nygaard

Det er påfallende at forskerne som diskuterer kjennetegnene ved den nordiske modellen, har vært så lite opptatt av hvordan velferdsstatens fellesgoder blir omskapt til gode konkrete ytelser til de som trenger dem. Grunnen til at så få har vært opptatt av dette,

kan være den samme ignoransen som avsløres i bruken av det malplasserte uttrykket *bemannning* i eldreomsorgen, når arbeidskraften nesten utelukkende består av kvinner.

Hvordan skal vi sikre tilstrekkelig *bemanning* i framtidens pleie- og omsorgstjenester, spesielt i eldreomsorgen? Få er i tvil om at dette spørsmålet berører noe

viktig. Dersom pleie- og omsorgstjenestene i Norge skal forbli et offentlig ansvar, vil det i nær framtid bli en formidabel politisk oppgave å skaffe nok arbeidskraft. Prognosene forteller oss at det i løpet av knapt femten år vil være behov for opptil 48% økning. (SSB 2006). Derfor har regjeringen tatt til orde for at den vil skaffe til veie ti tusen nye hender i løpet av den innværende stortingsperioden. (St.meld.nr. 25:71). Hvis dette ikke lykkes, vil konsekvensene selvsagt være uhyre alvorlige. Personellmangel vil gradvis svekke evnen til å yte god pleie og omsorg til syke og gamle, og på sikt vil dermed en av velferdsstatens mest grunnleggende bestanddeler gå opp i limingen. *Det* vil i sin tur true den tilliten befolkningen har til at folkevalgte er i stand til å ivareta det fellesansvaret de har påtatt seg, og dermed selve den politiske kontrakten den norske politiske modellen bygger på.

Eldreomsorgen er i så måte en avgjørende prøvestein på hvorvidt forsøket på å videreføre velferdsstatsprosjektet, slik vi har lært det å kjenne gjennom de siste fem–seks tiårene, har forutsetninger for å lykkes i en tid med helt nye vilkår. Det ansvaret staten har påtatt seg overfor den pleietrengende delen av befolkningen rommer en særegen form for politisk ansvar. Det utgjør en stor og voksende del av offentlige utgifter, og representerer en større *humanistisk forpliktelse* enn de fleste andre velferdspolitiske prosjekter fordi den er så vanskelig å avgrense. I en tid da alle ”ansvarlige” politiske partier har latt seg underlegge *Handlingsregelen*, og samtidig ikke ønsker å øke skattene vesentlig, blir det stadig mer aktuelt å spørre seg hvorvidt de virkelig ønsker å betale det den framtidige eldreomsorgen faktisk vil komme til å koste. Men spørsmålet om eldreomsorg og politisk forpliktelse er likevel ikke først og fremst økonomisk. Det faktum at velferdsstatens ansvar for denne oppgaven faktisk har lyktes temmelig godt, skyldes ikke bare at staten har vært villig til å bruke store ressurser. Suksessen kan bare forklares av det faktum at det har eksistert et omsorgsreservoar som har vært i stand til å gjøre jobben i praksis. Uttrykket ”bemanning” er i denne sammenhengen fullkomment malplassert. Klarere enn noe

annet viser bruken av dette uttrykket i hvilken grad dette omsorgsreservoaret har vært tatt for gitt. Eldreomsorgen – og de aller fleste andre velferdsstatlige tjenester som ytes direkte i (ofte langvarige) relasjoner mellom mennesker – består nesten utelukkende av kvinner og kvinnelig arbeidskraft.

I. Særtrekk ved den nordiske/norske velferdsstaten

Når forskere sammenlikner moderne velferdsstater og diskuterer deres kjennetegn, trer gjerne de nordiske land fram som et særegent eksempel med mange interessante fellestrekk. De var tidlig ute med mange av forsikringsordningene som etter hvert ble adoptert av alle moderne velferdsstater, og mange av disse ordningene ble relativt sjenerøst utformet (Kildal og Kuhnle 2005). Alle disse statene gikk langt i å la det offentlige erstatte og supplere privat ansvar på vesentlige samfunnsområder (som utdanning, helse og pleie), og de tok i større grad enn de fleste andre stater i bruk universelle ordninger. Med velferdsstatlig universalisme ble forsorg og veldedighet omgjort til mer eller mindre allment tilgjengelige goder som det brede lag av befolkningen tok del i, ikke bare de fattige og spesielt trengende. Mange har påpekt at befolkningens vilje til å ofre skattepenger på offentlige goder ligger nettopp i egeninteressen som knytter seg til offeret. (Esping-Andersen 1999). Øremerking av offentlige goder har en tendens til å frata de flestes vilje til å finansiere dem, både fordi de ikke nyter godt av dem selv, og fordi de etter hvert begynner å mislike hjelpeløsheten til dem som gjør det.

Autonomi og resultatlikhet

Men selv om disse kjennetegnene er interessante nok, og selv om de i noen grad har gitt oss noen nøkler til å forstå hvordan den nordiske modellen har oppstått og utviklet seg, er det etter min oppfatning påfallende at de forskerne som diskuterer dem har vært så lite opptatt av hvordan velferdsstatens fellesgoder blir

omskapt til gode konkrete ytelser til de som trenger dem. Grunnen til at så få har vært opptatt av dette kan være den samme ignoransen som avsløres i bruken av uttrykket *bemannings* i eldreomsorgen. Den nordiske velferdsstatsmodellen kan beskrives som en politisk organisert samfunnsmodell som søker å realisere radikal inklusjon. Det mest interessante ved denne ambisjonen er ikke først og fremst at det nettopp er en politisk-ideologisk ambisjon av en spesiell type, men at den faktisk har lyktes relativt godt. Det finnes knapt eksempler på statssamfunn som ikke hviler på fundamentale klasseforskjeller der relativt store deler av befolkningen er ekskludert fra muligheten til et anstendig liv, slik den rådende over- eller middelklassen til enhver tid definerer det. Som antydning ovenfor er det mange forhold som har bidratt til at de nordiske land skiller seg ut på dette avgjørende punktet, men ett av de aller viktigste blir fortsatt ofte oversett. Disse landene er i usedvanlig grad *omsorgsintensive*. Jeg bruker her begrepet omsorg i særdeles vid forstand for å sette fingeren på den særdeles tette relasjonen som etableres mellom staten og borgeren (som pasient, klient, elev, kunde – eller deltaker) i arbeidet med å realisere to grunnleggende og gjensidig avhengige verdier: *autonomi* og *resultatlikhet*. Ved hjelp av en aktiv og tilstedeværende stat blir størstedelen av befolkningen i stand til å bli relativt uavhengige; ikke av staten, men først og fremst av visse former for potensielt undertrykkende avhengighetsbånd i markedet, i lokalsamfunn og i familien. Eldreomsorgen er kanskje det beste eksemplet på dette, og som modell på relasjonen mellom borger og stat er den illustrerende. Den skal gi pleietrengende eldre en garanti om et verdig liv uavhengig av økonomiske forutsetninger og av hvem de er i familie med. På samme måte gir den pårørende en garanti om å "slippe" omfattende omsorgsansvar. Dette gir selvsagt mange muligheten til å unndra seg ansvar, men det er ikke poenget her. Det viktige er at pårørende blir autonome i en helt fundamental forstand. Konsekvensen er selvsagt størst for kvinner, siden menn i liten grad har blitt bundet til hjemmet på grunn av omsorgsforpliktelser. Kvinner kan normalt realisere karriereambisjoner *rela-*

tivt uavhengig av omsorgsansvaret de har for sine eldre slektninger og egne barn.

Universalisme, relasjonsarbeid og kjønn

Velferdsstatens ambisjon om å realisere en viss grad av resultatlikhet er innebygd i universalismen. Den innebærer at staten går relativt langt i å søke å kompensere for ulikhet. Det gjør den ved hjelp av en rekke økonomiske virkemidler, som for eksempel trygdeytelser, næringsstøtteordninger, distriktspolitikk og andre fordelingspolitiske tiltak. Men langt viktigere enn dette er sannsynligvis den formen for fordelings- og utjamningspolitikk som foregår "i det små" – i skolen, helsevesenet, på sosialkontoret, i barnevernet og i eldreomsorgen. Denne virksomheten gir ikke nødvendigvis større effekt enn de mer renskårne økonomiske, velferdsstatlige tiltakene, men den er etter alt å dømme langt vanskeligere å realisere, og betyr spesielt mye for velferdsstatens evne til å forhindre radikal eksklusjon av marginale grupper. Innenfor rammen av denne artikkelen er det ikke rom for å demonstrere denne antakelsen empirisk, bare sannsynliggjøre den. Virksomheten hviler spesielt tungt på offentlig sektor, og spesielt på den arbeidskraften som utgjør dens førstelinje. Arbeidet som gjennomføres på dette nivået har en del kjennetegn som etter min oppfatning har vært sterkt undervurdert av forskere, med unntak av de som arbeider innenfor feministisk tradisjon. (Vabø 1998, 2002, Boje og Leira 2000).

Når *bemanningsutfordringen* i eldreomsorgen tas opp til diskusjon, skjer dette som om den mest grunnleggende egenskapen ved velferdsstatens førstelinje fritt kan ignoreres. Den består nesten utelukkende av kvinner. La oss derfor gjøre det helt klart at problemet faktisk dreier seg om *bekvinning*. Men uttrykket *bemannings*, eller rettere: forestillingene som gjør det mulig og tilsynelatende rimelig å operere med et slikt begrep, har med seg mange nisser på lasset. Det gjør det ofte vanskelig å erkjenne at velferdsstaten, slik vi kjenner den, hviler på en radikal kjønnsmessig arbeidsdeling, og videre at de kvalitetene som sann-

synligvis utgjør de viktigste forutsetningene for å realisere ambisjonen om universell velferd avhenger fullstendig av den – som oftest uttalte – forbindelsen mellom kjønn og velferdspolitik. Pleie- og omsorg, sosialt arbeid, arbeid med barn og grunnskoleutdanning viser dette tydeligst. Alle disse oppgavene bærer sterkt preg av å være reproduktivt orienterte oppgaver som forbindes med kvinners tradisjonelle rolle som husmor og familiens lune havn. Som Runar Bakken har vist i boken *Modermordet* (2001), er forbindelsen i noen sammenhenger blitt etablert som profesjoners faglige kjerne og merkevare, som i sykepleien. Gjennom det meste av fagets historiske forløp har egenskaper som implisitt anses som spesifikt kvinnelige blitt gjort gjenstand for spesiell oppmerksomhet og dyrkelse. Denne strategien har utvilsomt vært velferdspolitisk hensiktsmessig, men den har fått den utilsiktede konsekvens at kvinners posisjon som ivaretagere av velferdsstatens desidert mest krevende og minst belønnede oppgaver - nederst i alle hierarkier – har forblitt nærmest fullstendig uproblematisk og naturliggjort.

Kompleksitet og absorbering av ansvar

Den viktigste nissen som blir med på lasset når velferdsstatens omsorgsutfordringer omtales som om de var kjønnsnøytrale, er det faktum at den kvinnelige arbeidskraften i velferdsstatens førstelinje er *relasjonsorientert* i en helt spesiell forstand. Dens objekt og tema er sosiale relasjoner som ofte har karakter av å være langvarige. Mange yrkesgrupper forholder seg selsagt til klienter og kunder over lang tid, men bare sjelden dersom kundene ikke er motivert eller ikke kan betale for seg. Å oppnå kundestatus i en bank, å få plass til barna på en privat skole, å kjøpe pleie og omsorg på et privat sykehjem eller å kjøpe en røntgenundersøkelse, dreier seg om økonomiske transaksjoner som etablerer faste forbindelser mellom varen, prisen og produksjonskostnader. Når førstelinjeansatte i offentlig sektor involverer seg i langvarige relasjoner til pasienter, klienter og elever, skjer dette uten slike forbindelser, og relasjonen blir derfor en annen.

Når antallet senil demenspasienter i et sykehjem vokser, når det blir flere kompliserte barnevernssaker og flere barn utsettes for omsorgssvikt, eller når det blir flere elever i klassen som har omfattende lærevansker, stiller dette krav til fagpersonalet om å involvere seg sterkere – over tid. Arbeidet kan knapt begrunnes med henvisning til forløp av konkrete, økonomiske transaksjoner. Dette er en uhyre viktig forskjell fordi det har en tendens til å skape tettere forbindelser mellom "tjenesteytere" og mottakere. Svært ofte skaper det en sterk identifikasjon. Denne identifikasjonen har videre en tendens til å disponere ansatte til å involvere seg i stadig mer komplekse oppgaver; oppgaver som ikke nødvendigvis fører til målbar suksess. Mange av oppgavene som "løses" i velferdsstatens førstelinje er ikke produktivt orienterte i vanlig forstand ("Opera-sjonen er ferdig, du kan skrives ut"), men snarere vedlikeholdende. Langvarige relasjoner etableres også svært ofte på det premiss at pasienten, klienten og eleven ikke kan sendes videre til andre når utfordringene vokser i styrke og omfang, slik tilfellet er i de aller fleste andre organisasjoner. Kommunene står her i en særstilling. De er velferdsstatens siste instans, og har en "spesialistrolle" når det gjelder å påta seg ansvar som andre institusjoner ikke kan eller vil ta. Forholdet mellom sykehusene og kommunene er et illustrerende eksempel. Effektivitets-økningen i norske sykehus hviler på den forutsetning at kommunene – for eksempel eldreomsorgen – overtar ansvaret for de mest krevende – og langvarige – oppgavene. Langvarige relasjoner som etableres under slike betingelser har altså en tendens til å skape identifikasjon, forpliktelse og ansvar. Det kan virke romantiserende å uttrykke det på denne måten, men jeg understreker at argumentet ikke har noe med god og dårlig moral å gjøre. Ansatte i velferdsstatens førstelinje er "permanent" til stede overfor pasienter, klienter og elever i en helt særegen forstand; de har et mer omfattende ansvar for dem enn andre; de kan knapt sende dem vekk selv når ansvaret blir overveldende, og de står ansikt til ansikt med dem over tid. (Bakken, Haukelien og Vike 2004).

På samme måte som offentlig sektor har en særegen evne til å desentralisere ansvar fra sentrale politiske nivå til lokale arbeidsarenaer (via mange ulike mellomledd), absorberer også offentlig sektor som helhet ansvar fra sine omgivelser. Når den eldre befolkningen blir stadig eldre, blir den også preget av mer komplekse sykdomsbilder. Når oppvekstvilkårene for barn blir vanskeligere, blir lærernes utfordringer mye mer sammensatte og omfattende. Og så videre. Eldreomsorgen, skolen, barnevernet – og selvsagt også resten av førstelinjen – får et stadig større ansvar for å kompensere for slike "negative" endringsmønstre. Å gi "nødvendig helsehjelp" og "ivareta nødvendige sosiale behov" overfor demenspasienter i sjukehjem med gjennomsnittlig 4-5 medisinske diagnoser, innebærer noe langt mer enn de oppgavene eldreomsorgen tok seg av for bare få år tilbake. Motivasjonsproblemer og lærevisninger i skolen innebærer liknende endringer. Oppgavene som følger med er ikke bare mer komplekse i seg selv; de rommer også langt større krav til at ansatte skal kompensere for ulikheten som skapes på denne måten. Økende kompleksitet skaper i sin tur et økende press i førstelinjen, ikke bare for den enkeltes evne til å strekke til, men selvsagt også på budsjettene. Det er ingen tvil om at veksten i antall stadig mer komplekse oppgaver som skal løses koster stadig mer.

II. Velferdsstatens unntaksøkonomi

I dette lyset er det interessant å merke seg at i motsetning til de fleste andre virksomheter som yter mer arbeid og resultater for mindre penger, omtales velferdsstatens førstelinje (med noen få unntak, som leger) systematisk som en *utgift*. Utgiftsterminologien har selvsagt ikke en tilfeldig relasjon til kvinnelig arbeid. Terminologien er uløselig knyttet til at arbeidet ikke prissettes på "normal" måte. Det er ingen overdrivelse å kalle denne delen av velferdsstaten for en *unntaksøkonomi*. Det er, så vidt jeg kan forstå, den eneste delen av det moderne arbeidslivet hvor forholdet mellom mengden av oppgaver og forventet kva-

litet på den ene siden, og kapasitet og kostnader på den andre, ikke blir spesifisert. Konsekvensen av dette er ikke bare at oppgavene har en tendens til å vokse raskere enn finansieringen av dem. Viktigere er det at det synes å eksistere en allmenn forventning om at den kvinnelige arbeidskraften stadig kan absorbere mer ansvar, samtidig som den utgjør en plagsom utgift.

De omfattende endringene velferdsstaten og offentlig sektor har gjennomgått siden den første økonomiske krisen inntraff på 1970-tallet, er uhyre interessant. Spesielt interessant er det å registrere at systemet ser ut til å ha fungert meget godt. Velferdsstaten er etter de fleste relevante målestokker en enestående suksess. Det er påfallende at så få har bemerket hvor nært dette er knyttet til den kvinnelige arbeidskraften. Det vil si: mange har påpekt at den kjønnsmessige segregeringen i det nordiske arbeidsmarkedet er spesielt sterk, og at kvinners vei ut i arbeidsmarkedet har ført en uforholdsmessig stor andel av dem "inn igjen", så å si, i tradisjonelle og reproduktivt orienterte oppgaver. Men dette har, så vidt jeg vet, svært sjelden blitt et utgangspunkt for å forsøke å forklare hvordan suksessen ble mulig. Et interessant bidrag til en slik forklaring kan være at det vi kan kalle velferdsstatens omsorgsreservoar, slik jeg har beskrevet det ovenfor, bærer preg av en særegen form for *grenseløshet*. Siden tradisjonen for å sette grenser for eget arbeid har vært svak, har sosial-, pleie- og omsorgsprofesjonene (men også i noen grad lærere) vært spesielt sårbare når oppgavene vokser i kompleksitet og omfang. I motsetning til i "normale" deler av arbeidslivet, har det kostet veldig lite for arbeidsgivere og politiske beslutningstakere å delegerer stadig mer ansvar til dem uten nødvendigvis å tenke så nøye på å kompensere for dette. Siden arbeidsmengde og kvalitet i så liten grad oversettes til bytteverdi, har det knapt eksistert klare mekanismer som har kunnet korrigere effektene av en stadig mer ambisiøs velferdspolitik *kombinert* med økonomiske innstramminger. De dramatiske nedskjæringene på helse- og sosialbudsjettene i norske kommuner i løpet av de siste årene, viser dette nok så

tydelig. Selv om ressursene rent faktisk har vokst, har oppgavene økt veldig mye sterkere. Men effektene av dette har vært mye mindre negative enn de ville vært dersom disse profesjonene hadde satt en klar pris på arbeidet sitt. Motreaksjonene på nedskjæringspolitikken har selvsagt ikke uteblitt, men det har i veldig liten grad fått konkrete virkninger. Dette er interessant, og svært viktig for å forstå hvorfor velferdsstaten – representert framfor alt ved kommunene – har vist en slik enestående fleksibilitet. Den har vært i stand til å yte stadig mer, og håndtere raskt økende kompleksitet for relativt sett stadig mindre ressurser.

Hvorfor har ikke kombinasjonen av stadig økende velferdsambisjoner og redusert vilje til å finansiere velferdsstatens ansvarsvekst ført til sterke motreaksjoner blant dem som blir satt til å rydde opp? Hvorfor er ansatte i velferdsstatens førstelinje tilsynelatende ute av stand til å stille betingelser når arbeidsmengden og ansvaret vokser nærmest ukontrollert? Det er åpenbart flere grunner til dette, og jeg vil summere opp de som ser ut til å være viktigst.

1. Konkret ansvar

Som vi har vært inne på er førstelinjeansatte i kraft av å være velferdsstatens siste instans nært knyttet til sine brukere. Dette handler mindre om personlig identifikasjon enn om konkret ansvar for liv og helse. Når det i realiteten er umulig å etablere avstand til dem man har ansvar for, slik for eksempel yrkesgrupper som forholder seg til kunder og brukere i en kø kan gjøre, vil enhver strategi for å sette hardt mot hardt overfor arbeidsgivere og beslutningsmyndigheter innebære og la de svake i stikken.

2. Koordineringsutfordringen

I pleie- og omsorgssektoren spesielt, er koordineringsutfordringen massiv. Flere ulike profesjoner er involvert, og arbeidet er i realiteten organisert som en slags dugnad der det leies inn mer eller mindre ufaglært reservearbeidskraft over en lav sko. Dessuten er fagforeningstradisjonene svært svake. Arbeidsetikken, både den faglige (som hos sykepleiere) og den mer

uformelt husmoderlige, er individualistisk og knyttet til ansvaret for pasienten snarere enn til større fagpolitiske og kollektive interesser. Svært mange ansatte er svakt inkorporert i organisasjonen de er ansatt i, og identifiserer seg primært med det lokale arbeidsfellesskapet.

3. Mangel på standardisering

Tjenestene som skal ytes er knapt standardisert. Selv om det eksisterer rikelig med forskrifter og klare politiske forventninger om høy kvalitet og like tjenester til alle som trenger det, undergraver lokale økonomiske vilkår dem systematisk. Faglighet og kvalitet blir i realiteten en effekt av de ressursene som til enhver tid er tilgjengelige; en avhengig variabel.

4. Om(s)organiseringstyranni

Offentlig sektors førstelinje er utsatt for mer eller mindre kontinuerlige omstillingsprosesser. Ofte har disse offensive begrunnelser som veiledes av visjoner om større effektivitet. I realiteten er motivet langt oftere et mer eller mindre desperat kommunalt behov for å begrense utgifter. Sosial-, pleie- og omsorgssektoren, og i noen grad skolen, er spesielt utsatt fordi utgiftene er høyest her. Et hovedproblem i denne sammenhengen er at forholdet mellom kvalitet og ressurser ("effektivitet") knapt blir problematisert. Det er i all hovedsak basert på tro. Forestillinger om at offentlig sektor generelt, og førstelinjen spesielt, er grunnleggende ineffektiv, er svært utbredt. Disse forestillingene har en tendens til å bekrefte seg selv, fordi det viser seg at de fleste tiltak som innebærer at færre ansatte skal utføre mer arbeid viser seg å virke på kort sikt. Siden de fleste ansatte motsetter seg å la innsparingstiltak gå utover pasienter og brukere de har direkte ansvar for, har de en tendens til å strekke seg langt. At dette likevel går på bekostning av kvalitet, er det ingen tvil om. Men interessen for å kartlegge dette er ytterst liten. Ordningen med å melde avvik i eldreomsorgen er et godt eksempel. Formelt oppmuntres det til å melde fra om avvik, siden målet er å sikre kvaliteten. Men i realiteten virker systemet ofte som en selvangivelse for mangelfull innsats, og holdes syste-

matisk atskilt fra det faktiske behovet for å knytte avvik til ressursituasjonen. Og sykefraværproblematikken forstås typisk nok som et annet slags problem.

5. Kjønn og moralisme

Erfaringene blant ansatte i førstelinjen har svært liten innflytelse over viktige politiske beslutninger. Dette har mange årsaker, men en av de viktigste ser ut til å være at ansatte anses for å være "sutrete", opptatt av egne profesjonsinteresser, lite villige til å "tenke nytt", "tenke helhet" eller uvillige til å ta innover seg at ressursene faktisk er begrenset. Fraværet av standardisering av tjenestene og koordinert handling blant de ansatte, bidrar sterkt til at diskusjoner om forholdet mellom ressurser og kvalitet har en tendens til å bli langt mer moralsk orientert i førstelinjen enn i de fleste andre deler av det moderne arbeidslivet. Diskusjoner om de ansattes troverdighet er vanlige, og omsorgsfulle drøftinger av hvorvidt de ansatte er "utslitt for tiden", og derfor kanskje må tilføres litt ekstra ressurser, det samme. Fokus på "arbeidsmiljøproblemer" har således en tendens til å kamuflere behovet for politisk handling. Paternalistiske diskusjoner av denne typen oppstår svært sjelden i deler av arbeidslivet der arbeidstakere ikke er direkte og permanent ansvarlige for sine kunder og pasienter, uten klare standarder for kvalitet de selv er ansvarlige for, og uten mulighet for å handle kollektivt når denne kvaliteten (etter deres mening) blir undergravd. Førstelinjeansatte er tvunget til å forsøke å dokumentere sine egne brudd på den kvaliteten de selv skal garantere, og de må legge dem fram som innlegg i en moralsk diskurs. Muligheten for å bli lyttet til gjøres avhengig av spesiell velvillighet blant arbeidsgivere og beslutningstakere, som på sin side alltid kan vise til "de økonomiske realitetene", 'bukken og havreseken'-problemet eller til at andre kommuner bruker mindre ressurser og er mer effektive.

6. Tidsforskyvningen

Den sentrale stat – partiene i Stortinget og regjeringen – er dedikert til en ambisiøs velferdspolitisk ambisjon. Ambisjonen deles av alle partier, og er den vik-

tigste inngangsbilletten til valgsuksess og politisk makt. Gjennom hele etterkrigsperioden har den vokst, og derigjennom etablert et stort statlig ansvar for befolkningens velferd. Som jeg var inne på innledningsvis, er det særegne ved den at den er universelt orientert og dekker de fleste livsområder. Alle som trenger det skal få tilgang til like tjenester. I et økonomisk styringsperspektiv er det spesielt interessant at den skaper en enorm og raskt voksende etterspørsel som *ikke* definerer de ressursene den faktisk krever. Nøyaktig hva ambisjonen koster er uklart, men det er uhyre interessant at den faktisk blir forstått helt bokstavelig og tatt på alvor, *samtidig* som de finanspolitiske hensyn som bestemmer hvor mye som bevilges ikke settes direkte i sammenheng med den. Ingen regjeringserklæringer foretar klare prioriteringer i henhold til dette, og alle statsbudsjetter forholder seg til velferdsambisjonen som en beskrivelse av framtidige mål. Det vi litt svulstig kan kalle "velferdsstatens logikk", slik jeg her har forsøkt å beskrive den, ser ut til å henge sammen med en *tidsforskyvning*. Tilgjengelige økonomiske ressurser og behovene som skal imøtekommes eksisterer *her og nå*, mens den politiske ambisjonen veksler mer eller mindre fritt mellom nåtid og framtid. I velferdsstatens mest intense oppbyggingsfase fra tidlig etterkrigstid og fram til omkring 1980-tallet, var denne tidsforskyvningen relativt uproblematisk. De fleste forholdt seg til at det vi ikke makter i dag, skal vi gjennom felles innsats klare i morgen. I den forstand representerte perioden en klassisk utgave av politisk modernitet; en visjonsdrevet prosess med stor oppslutning der den idealiserte framtiden gjorde en utilstrekkelig samtid akseptabel. Men mye har endret seg. Etter hvert som velferdsstaten har blitt mer knyttet til klarere spesifikasjoner av hvilke tjenester hver enkelt av oss har rett til, har det vi kan kalle *rettighetenes tid* innhentet oss. Utilstrekkelige tjenester *i dag* kan ikke lenger begrunnes like enkelt med at våre folkevalgte har en plan for *framtiden*. Dette skaper et fundamentalt dilemma, og det skaper nye betingelser for politisk troverdighet. Det etablerer en fundamental uklarhet og usikkerhet når det gjelder hva velferdsstaten faktisk skal yte, i en

situasjon der de som yter tjenestene befinner seg i en økonomisk situasjon som krever at noen avgjør hva man skal velge å se bort fra. Når ingen lenger rettmessig kan se bort fra noe, men i prinsippet må yte uavhengig av ressurstilgang, oppstår et spill om hvem som skal ta ansvaret for illegitime prioriteringer.

Maktens logikk i rettighetenes tid

Dette har bidratt til å skape en politisk maktforvaltning som har snudd den klassiske demokratiske politiske modellen på hodet. Kampen står om hvem som skal få retten til å definere gode hensikter og forvalte ressursene uten å bli sittende med det konkrete ansvaret for å yte velferd som det knapt er råd til. De gode hensiktens politikk skaper et univers av uavgrensethet der noen likevel må etablere grenser som man i realiteten ikke har lov til å trekke. Slagordet "delegering av ansvar" er hendig i en slik sammenheng. Men de som har skoen på, har ikke noe mandat til å si at den faktisk trykker. Effekten er at de gode hensiktens agenter alltid sikrer seg retten til å skape et dilemma for andre; å gjøre tjenesteyterne permanent *skyldige*. Mye tyder på at folkevalgte i løpet av de siste par tiårene har rendyrket en politikerrolle som er tilpasset dette. De opptrer som advokater for de som ikke får sine rettmessige behov dekket, men gjenoppstår som ansvarlige for økonomiens helse når det er nødvendig. På denne måten er det politiske ansvaret abstrahert, og politiske myndigheter kan inngå en uhellig allianse med misfornøyde brukere av alle slag – mot "byråkratiet", "profesjonene" og eventuelt kommunene, altså alle de som yter tjenestene i praksis på vegne av de samme myndighetene. Min antakelse er at denne dynamikken vanskelig kunne ha oppstått dersom ikke velferdsstaten hvilte på en form for arbeidskraft som i en viss forstand er skreddersydd til den. De kvinnedominerte yrkene i førstelinjen befinner seg i et organisatorisk grenseland hvor de kontinuerlig kompenserer for strukturelle misforhold og selvmotsigelser som oppstår i *rettighetenes tid* og med *de gode hensiktens politikk*. Men grensene de etablerer, avskjærer bare i liten grad tjenestemottakerne fra tjenestene de har rett til. I stedet – av grunner jeg har redegjort for ovenfor

– blir grensedragningen en del av deres egen person, og oppstår som personlige fordringer om å yte mer, dårlig samvittighet, utslitthet, resignasjon og individuell og kollektiv kritikk av manglende etikk. Det mest problematiske med denne internaliseringen av grenser – grenser som politiske myndigheter (og administrative ledere) frasier seg ansvaret for – er at de som internaliserer dem dermed blir velferdsstatens viktigste prioriteringsagenter. De må *enten* jobbe hardere eller gå på akkord med seg selv, *enten* redusere kvaliteten eller sprengre budsjettet, eller de må *enten* være lojale overfor loven (og pasienten) eller virkeligheten og arbeidsgiveren. Uansett er de skyldige *og* utilstrekkelige. De blir i praksis selv ansvarlige for den gradvise og snikende kvalitetsreduksjonen som ingen ønsker.

III.

Kompetanse, faglighet og motmakt

Jeg innledet denne diskusjonen med "bemanningsproblemet" i de kvinnedominerte yrkene i pleie- og omsorgssektoren. I lys av resonnementet jeg har lagt fram i diskusjonen som fulgte, er det grunn til å tro at problemet, slik det har blitt forstått og framstilt, er et ganske annet. Mangelen på personale i denne sektoren kan forstås som et fruktbart utgangspunkt for å tenke ikke bare nytt, men helt annerledes – både om hvorfor det er vanskelig å rekruttere personell og hvordan velferdsstatsmodellen har overlevd så lenge uten at politisk ansvarlige har måttet ta et større ansvar for dens vedlikehold.

For det første: Mangelen på personell kan forstås i rent markedsøkonomiske termer, slik tilsvarende problemer i andre deler av arbeidslivet normalt forstås. Vi får som regel så mange og så kompetente arbeidstakere som vi er (a) villige til å betale for, og (b) i stand til å tilby interessante arbeidsbetingelser. Som jeg har forsøkt å sannsynliggjøre, er denne viljen *ikke* til stede når det gjelder pleie- og omsorgsyrkene. Trolig er net-

topp det hovedgrunnen til at problemet snakkes om som om det handlet om en slags dugnad.

Dugnadsmetaforen er ikke helt tilfeldig valgt, for det er flere trekk ved arbeidsmarkedstilpasningen i disse yrkene som minner om nettopp en dugnad. Den er selvsagt ikke basert på den samme typen frivillighet, men den er like sterkt preget av måten å appellere til den moralske dugleiken og viljen til å yte et ekstra skjerv for fellesskapet. Hovedforskjellen er kanskje at de sterkeste ildsjelene i de fleste dugnader honoreres med skikkelig anerkjennelse.

For det andre: Det er slett ikke behov for ti tusen flere par hender i pleie- og omsorgssektoren. En slik forestilling kan ses som et uttrykk for den samme måten å tenke om denne sektoren på: som en permanent unntakssituasjon i det norske arbeidsmarkedet. I mange kommuner ser det ut til å være en utbredt oppfatning blant politikere og administrative ledere at det er helt naturlig og ønskelig, eller i det minste akseptabelt, at det er nok med *noen* ansatte som har en del kompetanse. En slik ubekymret og useriøs holdning til kvalitet er i en del tilfeller uttrykk for den holdning at pleie- og omsorg kan utføres kvalifisert av enhver kvinne. Men det er "hoder", eller rettere: kompetanse det er behov for, her som i alle andre sammenhenger hvor arbeidet er kunnskapsintensivt. Dette er selvsagt ingen kritikk mot all den store og gode innsats som gjøres av ufaglærte (og faglærte som gjør arbeid de knapt er kvalifisert for) i norsk eldreomsorg. I tillegg til at det objektivt sett er et enormt behov for mer kompetanse i sektoren, er systematisk satsing på kompetanse også, slik jeg ser det, et godt utgangspunkt for å tenke (fag)politisk. For å si det litt abstrakt: økt kompetanse kan styrke evnen til å håndtere det jeg har omtalt som et *grenseproblem*.

En viktig grunn til at det knapt eksisterer klare standarder for hva som skal gjelde som kvalitet, ser faktisk ut til å være at ansatte – for eksempel i et gitt sjuke- hjem – ikke tenker på muligheten for å koordinere arbeidet i henhold til faglige standarder som særlig *realistisk*. Til det er det for mange ufaglærte, for

mange små stillinger, liten felles møtetid og svært lite bruk av systematiske belønningssystemer som honorerer slik innsats. Min erfaring er at det ikke sjelden forekommer at ansatte – selv de med faglige aspirasjoner – gradvis slutter å dyrke faglighet som et systematisk ideal. Det skjer ikke fordi de har dårlig moral, men fordi "produksjonspresset" er så stort. Dessuten er ofte ledelsen i realiteten så passiv, fraværende, overarbeidet eller hjelpeløs, at det innebærer en stor risiko å tenke faglig på en måte som ikke nødvendigvis gir umiddelbar lettelse i arbeidet, men som vil kreve ekstra tid til koordinering, motivering og skoloring. Et personale med høy kompetanse, og med ambisjoner om både å øke den og bruke den som en karrierestrategi (uten nødvendigvis å måtte forlate sektoren), vil neppe godta slike tilstander. Det setter sin ære i å forsvare kvaliteten, og den aksepterer i mindre grad at kvalitet i møtet med økonomiske begrensninger blir en avhengig variabel. Personale med høy kompetanse har både bedre forutsetninger for å oversette mellom faglighet, økonomi og politikk, og er sannsynligvis mer opptatt av å unngå å bli et gissel for politisk hykleri.

Økt satsing på kompetanse kan, som (fag)politisk strategi, bidra til å løse det mer omfattende grenseproblemet som angår politiske myndigheters manglende vilje til å respondere på kravet nedenfra om at noe seriøst må gjøres. Kompetanse er språk som blir forstått. Behovet er lett å begrunne, og kompetansespråket kan bidra til å oppheve den ørkesløse diskusjonen om hvorvidt de ansatte i pleie- og omsorgssektoren er troverdige når de peker på systematiske kvalitetsbrudd og ressursmangel.

Endelig er det svært positivt og viktig at kompetanse faktisk koster mye. Bare en sterk mobilisering bak kravet om at de kvinne-dominerte yrkene som utgjør velferdsstatens grunnvoll ikke lenger skal kunne behandles som en permanent unntakssituasjon i det norske arbeidsmarkedet, kan plassere ansvaret for den politiske prioriteringen dette innebærer der det hører hjemme.

For at situasjonen skal kunne endres, er jeg overbevist om at det trengs en omfattende mobilisering nedefra, og en sak som samler og kommuniserer effektivt. Det er slående at nær sagt *alle* diskusjoner om forholdene i disse yrkene, og i velferdsstatens førstelinje, skjer på premisser som er lagt av styringsinteresser. Det er som om vi venter på at den gode politisk vilje og smarte organisasjonsløsning snart skal finne løsningen og gjenskepe harmoni. Dette er så langt fra Fagbevegelsens ethos det er mulig å komme. Vi vet at velferdsstaten og dens verdigrunnlag ikke springer naturlig ut av Tradisjonen og Kulturen; den er et resultat av en omfattende politisk kamp der elitens makt ble begrenset av en sterk motmakt nedefra. Denne motmakten er i dag knapt til stede når det gjelder velferdsstatens førstelinje. Uten en slik motmakt er det vanskelig å tenke seg at politiske makt- og styringsinteresser skal kunne få de korrektive de trenger, men som de på kort sikt kan tjene mye på å se bort fra.

Litteratur

- Bakken, R. 2001. *Modermordet: om sykepleie, kjønn og kultur*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Bakken, R., H. Haukelien og H. Vike 2004. *Kvinnelig bemanning. Om vilkårene for fagutøvelse pleie- og omsorgstjenestene*. Rapport, Norsk Sykepleierforbund.
- Baldersheim, H., J.F. Bernt, T. Kleven og J. Rattsø 1997. *Kommunalt selvstyre i velferdsstaten*. Tano Aschehoug.
- Bernt, J.F. 1997. Statlig kontroll med kommunene – en trussel mot eller en forutsetning for det kommunale folkestyrets legitimitet? I: Baldersheim, H. 1997. *Kommunalt selvstyre i velferdsstaten*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Boje, T.P. og A. Leira (red.) 2000. *Gender, Welfare State and the Market. Towards a New Division of Labour*. London: Routledge.
- Brunsson, N. & J. P. Olsen. 1993. *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- Brunsson, N. 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: Wiley.
- Du Gay, P. 2000. *In Praise of Bureaucracy*. London: Sage Publications.
- Ellingsæter, A. L. og J. Solheim. 2002. *Den usynlige hånd: Kjønnsmakt og moderne arbeidsliv*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Eriksen, E.O. 2002. *Demokratiets sorte hull – om spenningen mellom fag og politikk i velferdsstaten*. Oslo: Abstrakt Forlag.
- Esping-Andersen, G. 1998. *Welfare States in Transition: National Adaptations in Global Economies*. London: Sage Publications.
- Esping-Andersen, G. 1999. *Social Foundations of Postindustrial Economies*. New York: Oxford University Press.
- Fimreite, A. L. 2003. *Der hvor intet er, har selv keiseren tapt sin rett! : om lokalt folkestyre og rettigheter*. Bergen: *Rokkansenteret*, rapport 8.
- Furre, B. 1991. *Vårt hundreår. Norsk historie 1905 - 1990*. Oslo: Samlaget.
- Haukelien, H. 2000. *Kall og byråkrati. Omsorgsideologier og omsorgspraksiser blant sykepleiere*. Oslo: Cand.-polit.-oppgave, Sosialantropologisk institutt, Universitetet i Oslo.
- Henningesen, E. og H. Vike. 1998. Folkelig elitisme? Om offentlighetens kultur i Norge. *Norsk antropologisk tidsskrift*. Nr. 2, Oslo: Universitetsforlaget (150-167).
- Kildal, N. og S. Kuhnle (red.) 2005. *Normative Foundations of the Welfare State. The Nordic Experience*. London: Routledge.
- Kleven, T. m fl. 1997. *Kommunalt selvstyre i velferdsstaten*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Kronenfeld, D. og H. Vike. 2002. Collective Representations and Social Praxis. Local Politics in the Welfare State. *The Journal of the Royal Anthropological Institute* nr. 4, vol. 8 (621-643).
- Kvande, E. og B. Rasmussen. 1997. Omorganisering av helse- og omsorgsarbeid: nye muligheter for kvinnelig ledelse? I: Byrkjeflot, H (red.), *Fra styring til ledelse*. Oslo: fagbokforlaget Vigmstad &

- Bjørke (373-391).
- Lipsky, M. 1980. *Street-level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel sage Foundation.
- Lysgaard, S. 1961. *Arbeiderkollektivet: En studie i de underordnedes sosiologi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Miller, D. 2003. The Virtual Moment. *Journal of the Royal Anthropological Institute*, Vol 9, nr. 1. London: Royal Anthropological Institute (57-76)
- Nilsson, T. 1998. Scandinavian Liberalism – Prophets instead of Profits. I: Sørensen, Ø. og B. Strådt. *The Cultural Construction of Norden*. Oslo: Universitetsforlaget (206-230).
- Park, G. 1998. *The Marks Of Power: Helgeland and the Politics of Omnipotence*. Newfoundland: Institute of Social and Economic Research, Memorial University of Newfoundland.
- Shore, C. og S. Wright (red.) 1997. *Anthropology of Policy: Critical Perspectives on Governance and Power*. London/New York: Routledge
- Shore, C. og S. Wright. 2000. Coercive accountability: the rise of audit culture in higher education. I: Marilyn Strathern (red.). *Audit Cultures: Anthropological studies in accountability, ethics and the academy*. London: Routledge (57-89).
- Sejersted, F. 1993. *Demokratisk kapitalisme*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Selle, P. og B. Øymyr. 1995. *Frivillig organisering og demokrati*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- St.meld.nr. 25. (2004-2005). Mestring, muligheter og mening. Helse- og omsorgsdepartementet.
- Sørensen, Ø. og B. Strådt. 1998. *The Cultural Construction of Norden*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, H. C. 1989. Kake eller konfekt? Utkast til en teori om frivillige organisasjoners politiske økonomi. I: Brox, O. & M. Gullestad (red.). *På norsk grunn: Sosialantropologiske studier av Norge, nordmenn og det norske*. Oslo: ad Notam forlag (113-122).
- Thorsen, K. 2003. Kjønn, makt og avmakt i omsorgstjenesten. I: Widding Isaksen, Lise (red.). *Omsorgens pris: Kjønn, makt og marked i velferdsstaten*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Trägårdh, L. 1998. Statist Individualism: On the Culturality of the Nordic Welfare State. I: Sørensen, Ø. og B. Strådt. *The Cultural Construction of Norden*. Oslo: Universitetsforlaget (253-285).
- Tranøy, B. S. og Ø. Østerud (red.) 2001. *Den fragmenterte staten. Reform, makt og styring*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vabø, M. 1998. *Hva er nok?: Om behovsfortolkning i hjemmetjenesten*. Oslo: rapport nr. 8. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Vabø, M. 2002. *Kvalitetsstyring og kvalitetstrev: Nye styringsambisjoner i hjemmetjenesten*. Oslo: Rapport nr. 8. Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.
- Vike, H. 1997. Reform and Resistance. A Norwegian Illustration. I: Shore, C. og S. Wright (red.). *Anthropology of Policy*. London: Routledge.
- Vike, H. mfl. 2002. *Maktens samvittighet. Om politikk, styring og dilemmaer i velferdsstaten*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Vike, H. 2003. Byråkratiske utopier: Om etablering av orden i offentlig forvaltning. *Norsk Antropologisk Tidsskrift*, nr. 2-3, 14 årgang, universitetsforlaget (122-136).
- Vike, H. 2004. *Velferd uten grenser. Velferdsstaten ved veiskillet*. Oslo: Akribes forlag.
- Zetterberg, H. 1986. The Rational Humanitarians. I: Graubard, S. (red.) *Norden – The Passion for Equality*. Oslo: Norwegian University Press (79-96).
- Østerud, Ø., F. Engelstad og P. Selle 2003. *Makten og demokratiet. En sluttbok fra Makt- og demokratiutredningen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.



Håndtering av vanskelige personalsakerⁱ

Stavangeradvokaten Sissel Knutsen Hegdal holdt for et halvt år siden foredrag for hovedtillitsvalgte i Hordaland. I foredraget tok hun for de juridiske sidene knyttet til vanskelige personalsaker. I denne artikkelen presenterer vi hennes foredrag. Artikkelen er oppdatert i forhold til liknende artikkel som har stått i medlemsavisen til NSF Hordaland.

Tekst og foto: KARL-HENRIK NYGAARD

Advokat Sissel Knutsen Hegdal har siden 1992 jobbet som advokat i ulike store advokatfirma i Stavanger. Hun har bred erfaring med forretningsjuridiske spørsmål, med store norske og utenlandske selskap som kunder. Hennes brede kompetanse er også knyttet til juridisk bistand til private personer og for bedrifter i Stavanger-regionen. Sissel Knutsen Hegdal kan også vise til lang erfaring som politiker i Stavanger bystyre og en rekke, både private og offentlige verv.

Sissel Knutsen Hegdals foredrag ble godt evaluert av

ⁱ Modifisert utgave av artikkel publisert i Medlemsbrevet til Hordaland NSF nr. 1 2007

de tillitsvalgte. Det opplevdes positivt å få denne type innspill. Hegdals brede erfaring fra næringslivet som arbeidsgivers representant, ga også et noe "annerledes" perspektiv enn det de tillitsvalgte normalt sett var vant til. Både rådgiverne på NSF's fylkeskontor, hovedtillitsvalgte og tillitsvalgte, er ofte involvert i kompliserte personalsaker. Behovet for kunnskap om lovverket er derfor stort. Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at juss ikke er noen objektiv vitenskap.

Siden dette er forhold som er særlig aktuelle for tillitsvalgte og for våre medlemmer vil vi i denne artikkelen, gi en grundig fremstilling av foredraget til Sissel Knutsen Hegdal. Når det gjelder henvisninger til lovtekster og avtaleverk, er disse gitt i fotnotene.

Ansettelse

Sissel Knutsen Hegdal la stor vekt på nødvendigheten av dokumentasjon av ansettelsesavtalen. Hun pekte blant annet på at en ansettelse innebærer at det blir inngått en arbeidsavtale mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Denne avtalen må inneholde partenes viktigste forpliktelser i avtaleforholdet.

I privat sektor eksisterer det ingen generelle lovbestemmelser for den formelle saksbehandlingen når det gjelder ansettelse. For ansettelse i staten, kommunen eller fylkeskommunen gjelder imidlertid en rekke saksbehandlingsregler. Hun viste her til forvaltningslovens (fvl) regler.ⁱⁱ Her heter det blant annet at: "avgjørelse som gjelder ansettelse, oppsigelse, suspensjon, avskjed eller forflytting av offentlig tjenestemann, skal regnes som enkeltvedtak".

Forvaltningsorgan er i loven definert som "et hvert organ for stat eller kommune. Privat rettssubjekt regnes som forvaltningsorgan i saker hvor det treffer enkeltvedtak eller utferdiget forskrift."ⁱⁱⁱ

Dette har som konsekvens at en rekke av forvaltningslovens saksbehandlingsregler gjelder i saker om ansettelse, oppsigelse og avskjed. Det er imidlertid noen

unntak i forhold til å forstå ansettelse som enkeltvedtak. Det ble her vist til forvaltningslovens § 3 annet ledd, annet punktum, der det kommer frem at en rekke viktige bestemmelser i forvaltningsloven likevel ikke skal gjelde slike saker. Her heter det:

"... Vedtak i ansettelsessaker er i alle tilfelle unntatt fra reglene om begrunnelse i §§ 24-25, reglene om klage i §§ 28-34 og reglene om omgjøring i § 35 tredje ledd, om ikke vedkommende forvaltningsorgan bestemmer noe annet. Vedtak om oppsigelse eller avskjed som treffes av et kommunalt eller fylkeskommunalt organ, er unntatt fra reglene om klage i §§ 28-34."

Sissel Knutsen Hegdal la vekt på at for at noe skal kunne kalles et enkeltvedtak må det ha som vilkår at det innebærer en realitetsavgjørelse, utøving av offentlig myndighet, og at det gjelder rettigheter eller plikter knyttet til en eller flere bestemte personer.

Vurdering av søkerne

Når det gjelder vurderingen av søkerne til stillinger i den offentlig forvaltning, mente den engasjerte staveradvokaten, at vurderingen av den enkelte søker må skje ut fra generelle saklighetskrav for forvaltningsvedtak. Det innebærer at det må foreligge klare kriterier for utvalgelse. Dersom ansettelsesvedtaket ikke oppfattes som saklig vil det være ugyldig, og gi en forbigått søker krav på erstatning. Det er imidlertid viktig å merke seg at domstolene ikke kan pålegge det offentlige å ansette søkeren. I diskusjonen ble det vist til eksempel på at offentlig forvaltningsinstans hadde ansatte kvinnelig søker, der mannlig søker var bedre kvalifisert. Den mannlige søkeren hadde etter å ha klaget, fått bekreftet at det var begått feil, men likevel ble ansettelsesforholdet for den kvinnelige søkeren opprettholdt.

Skriftlig arbeidsavtale

Arbeidsmiljøloven (AML) er grunnleggende når det gjelder forhold mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Den gjelder både i offentlig og privat sektor. Sissel

ⁱⁱ fvl. § 2 annet ledd og § 3

ⁱⁱⁱ fvl § 1

Knutsen Hegdal pekte på skriftlighetskravet som vesentlig. I loven går det klart frem at det skal inngås skriftlig arbeidsavtale i alle arbeidsforhold^{iv}. Det stilles videre krav om at en arbeidsavtale som minimum skal inneholde opplysninger om forhold av vesentlig betydning i arbeidsforholdet. Loven nevner tretten ulike forhold. Det gjelder blant annet opplysninger om hvem partene er, om arbeidsstedet, beskrivelse av arbeidet, tittel, stilling eller arbeidskategori, tidspunkt for arbeidsforholdets begynnelse, forventet varighet av arbeidsforholdet dersom det er midlertidig. Forhold knyttet til prøvetid må også gå frem av avtalen. Det gjelder også forhold knyttet til ferie, oppsigelsesfrister, lønn, arbeidstid, pauser og arbeidstidsordninger og tariffavtaler.

Arbeidsgivers styringsrett

Sissel Knutsen Hegdal la sterk vekt på arbeidsgivers styringsrett. Styringsretten gir arbeidsgiver rett til å treffe ensidige beslutninger. Ifølge henne betyr dette at arbeidsgiver ensidig har rett til; å ansette, å gå til oppsigelse av en arbeidstaker og å lede, fordele og kontrollere arbeidet.

Hun la imidlertid også vekt på at styringsretten likevel ikke er "fri". Arbeidsgiver kan ikke gjøre slik vedkommende vil, men må ta en rekke hensyn. Disse er begrunnet i arbeidsavtalen, bestemmelser i lovgivning og tariffavtaler. Hun mente ellers at utviklingen går klart i retning av ytterligere begrensninger i styringsretten. Forholdene i norsk arbeidsliv er i dag preget av forventet lov- og avtalebestemt samarbeid mellom partene i arbeidslivet. Hun viste her til at mens man tidligere baserte seg på at det ble gitt ordre innenfor et hierarkisk system, forutsettes det nå et gjensidig forpliktende samarbeid mellom ansatte og ledelse, jf Hovedavtalen mellom LO og NHO.

^{iv} aml § 14-5

^v jf aml. § 14-6 bokstav f

^{vi} aml § 15-6 (3) andre setning.

^{vii} jf aml § 15-6 (1).

Arbeidsplikt

Arbeidstakeren har klar plikt til å utføre det arbeid som er avtalt eller som må anses å omfattes av arbeidsavtalen, ifølge Sissel Knutsen Hegdal. Ved usikkerhet må imidlertid arbeidspliktens nærmere omfang klarlegges ved en tolkning og utfylling av arbeidsavtalen og dens forutsetninger. Her blir forhold knyttet til utlysningstekst, eventuell stillingsinstruks og tariffavtale viktige.

Lydighetsplikt og lojalitetsplikt

Lydighet og lojalitet overfor arbeidsgiver, har vært et omstridt tema gjennom flere år. Debatten om varsling i den nye arbeidsmiljøloven og erfaringene fra ulike varslingssituasjoner både her hjemme og i utlandet, viser hvilket brennbart tema dette kan være. Sissel Knutsen Hegdal var imidlertid helt klar på at et arbeidsforhold er - som i andre kontraktsforhold - betinget av gjensidig lojalitet. Det forutsetter at det er et tillitsforhold mellom partene. Hun mente at arbeidstakeren har en helt generell forpliktelse til lojalt å fremme arbeidsgiverens interesse.

Denne lojalitets- eller troskapsplikt knyttet hun særlig til omtale av virksomhetens forhold, gaver fra forretningsforbindelse og andre utenforstående, bierverv og arbeid ellers i fritiden og konkurranse med arbeidsgivers virksomhet. Hun mente at lojalitetskrav i oppsigelsestiden og situasjonen også gjelder etter arbeidsforholdets opphør.

Prøvetid

Forhold knyttet til prøvetid er regulert av arbeidsmiljøloven. Dersom den første tiden i et arbeidsforhold skal være på prøve, må dette være avtalt skriftlig^v. Den maksimale lengde for prøvetid er 6 måneder.^{vi} Det er også å forvente at arbeidstakeren blir fulgt aktivt opp i prøveperioden. Sissel Knutsen Hegdal viste til at oppsigelsesvernet også er sterkt i prøvetiden. Eventuell oppsigelse i denne tiden må være begrunnet i arbeidstakerens tilpasning til arbeidet, faglige dyktighet eller pålitelighet.^{vii}

Forholdet til forsvarlig opplæring og tilbakemelding fra arbeidsgiver i denne perioden vil være viktige faktorer som må gripes tak i om man her står overfor en oppsigelsessituasjon.

Oppsigelse og avskjed

I juridisk forstand er det klare forskjeller mellom oppsigelse og avskjed. Ifølge Hegdal innebærer en oppsigelse at arbeidsforholdet bringes til opphør først etter utløpet av oppsigelsesfristen. Den bygger på arbeidsavtalen. Den er den alminnelige måte å gå fram på for å bringe et arbeidsforhold til opphør. Avskjed er en mer dramatisk form for opphør. Det innebærer at arbeidsforholdet opphører umiddelbart. Det forutsettes imidlertid at det foreligger et så vesentlig mislighold av arbeidsavtalen at dette gir grunn til å heve denne uten noen oppsigelsesfrist. Sissel Knutsen Hegdal la vekt på at man her står overfor noen av de mest grunnleggende reglene i arbeidsretten. Siden arbeidervernloven av 1936 har det vært lovfestet et oppsigelsesvern, slik at en oppsigelse må være saklig begrunnet^{viii}. Regelen bygger på det generelle grunnsyn at en arbeidstaker skal være vernet mot den personlige ulykke som en oppsigelse kan være, men tilføyde hun - vel og merke når arbeidsgiver ikke har særlige grunner for å fremkalle den.

Hvordan går man frem ved en oppsigelse?

Sissel Knutsen Hegdal gikk grundig inn på de formelle sidene ved oppsigelse og avskjed.

Arbeidsmiljøloven har bestemmelser om oppsigelsens form, avgivelse og innhold^{ix}. Disse bestemmelsene

^{viii} aml. § 15-7

^{ix} aml. § 15-4

^x aml § 15-14 (2)

^{xi} aml § 15-14 (1)

^{xii} jf § 15-4 (2)

^{xiii} § 15-4 (2) annet ledd

^{xiv} aml § 15-5 (1),

^{xv} Søksmål= saksøke, gå til rettsak

^{xvi} aml § 15-5 (2)

^{xvii} aml § 15-3

gjelder i hovedsak også for avskjed.^x Hegdal kom inn på oppsigelsesformene både når arbeidstaker og arbeidsgiver tar initiativ til å avslutte arbeidsforholdet. Dersom arbeidstakeren sier opp eller krever avskjed fra sin arbeidsgiver skal dette skje skriftlig. Kravet om skriftlighet vil likevel kun være en ordensregel. En muntlig melding vil også være gyldig. Skriftlighetskravet er sterkere når det gjelder arbeidsgiver.

Ved oppsigelse fra arbeidsgiverens side, skal dette alltid skje skriftlig^{xi}.

Da gjelder også prinsippet om forutgående drøftingsplikt etter § 15-1 og at arbeidsgiveren skal levere oppsigelsen til arbeidstakeren personlig eller sende den i rekommandert brev til arbeidstakerens oppgitte adresse^{xii}.

Det er også viktig at oppsigelsen inneholder de nødvendige opplysninger. Her peker arbeidsmiljøloven^{xiii} på at oppsigelsen skal inneholde opplysninger om

- (a) arbeidstakerens rett til å kreve forhandling og reise søksmål
- (b) retten til å fortsette i stillingen etter §§ 17-3, 17-4 og 15-11
- (c) de frister som gjelder for å kreve forhandling, reise søksmål og for å fortsette i stillingen
- (d) hvem som er arbeidsgiver og rett saksøkt i tilfelle tvist^{xiv}

Dersom det gjøres formelle feil ved oppsigelse

En oppsigelse skal kjennes ugyldig dersom den ikke blir gitt skriftlig eller ikke inneholder de foreskrevne opplysningene og arbeidstaker går til søksmål^{xv} innen 4 mnd etter at oppsigelsen fant sted. Hegdal la imidlertid vekt på at særlige omstendigheter som gjør dette åpenbart urimelig, likevel vil kunne gjøre oppsigelsen gyldig. Dersom oppsigelsen er ugyldig kan arbeidstakeren kreve erstatning^{xvi}.

Oppsigelsesfrister

Arbeidsmiljøloven inneholder bestemmelser om oppsigelsesfristens lengde^{xvii}. Sissel Knutsen Hegdal viste

her til hovedregelen at det er en oppsigelsesfrist på en måned, dersom ikke annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i tariffavtale. Tariffavtalen i KS-området og i helseforetakene har regler om 3 mnd oppsigelse fra dato til dato. For arbeidstakere med mer enn 5 års sammenhengende ansettelse gjelder det lengre frister.^{xviii} Ved prøvetidsansettelse gjelder normalt en oppsigelsesfrist på 14 dager.^{xix} Oppsigelsesfristen løper fra første dag i måneden etter at oppsigelsen ble gitt.^{xx} Oppsigelsesfrist ved uforutsette ekstraordinære hendelser er 14 dager fra hendelsen fant sted.^{xxi}

Vern mot usaklig oppsigelse

Vernet mot usakelig oppsigelse er sentralt i Norge.

^{xviii} aml § 15-3 (2) og (3)

^{xix} aml § 15-3 (7)

^{xx} aml jf § 15-3 (4)

^{xxi} aml § 15-3 (10)

^{xxii} aml § 15-7 (1)

^{xxiii} Jeg viser her også til Henning Jakhellns bok *Oversikt over arbeidsretten*. (det er her den forrige arbeidsmiljøloven han viser til.) I boken skriver han blant annet (s. 369): " Aml. § 60 bygger på prinsippet om individuell saklighet, jfr. Blant annet presiseringen i Rt. 1989 s. 508. Det er ikke tilstrekkelig at grunnen til oppsigelse generelt sett er saklig, for eksempel driftsinnskrenkning. Men oppsigelsen – og dermed saklighetsvurderingen – må skje i forhold til den enkelte arbeidstaker det er tale om. Dette krav om at oppsigelsen skal være saklig begrunnet, gir rom for en skjønnsmessig vurdering. Ved denne vurderingen blir spørsmålet derfor om de omstendigheter som har foranlediget den foreliggende oppsigelsen, har en slik betydning for arbeidsforholdet at det rettslig sett er rimelig og naturlig at det bør lede til opphør av det arbeidsforholdet det konkret er tale om.

Siden arbeidsmiljølovens regler om oppsigelsesvern bygger på prinsippet om individuell saklighet, kan det reises spørsmål om arbeidstakerne kan få underkjent som usaklige de disposisjoner som bedriftsledelsen treffer, før noen arbeidstaker er sagt opp. Høyesterett har således ansett det for tvilsomt om domstolene overhodet kan ta standpunkt til om oppsigelser i forbindelse med forestående nedlegging eller innskrenkninger ved bedriften, på forhånd og en bloc, kan kjennes uberettigede ut fra saklighetsprinsippet, jfr. Rt. 1989 s. 508. " RT. Viser til Norsk Retts Tidende.

Heggdal la vekt på det sterke saklighetskravet som er formulert i arbeidsmiljøloven. En arbeidstaker kan ikke sies opp uten at det "...saklig begrunnet i virksomhetens, arbeidsgiverens eller arbeidstakerens forhold".^{xxii} Saklighetskravet er en rettslig standard. Hun mente imidlertid at subjektive rimelighetsvurderinger i forhold til den oppsagte vil ha betydning ved oppsigelse som følge av driftsinnskrenkninger og rasjonaliseringstiltak. Slike momenter tillegges imidlertid mindre vekt når oppsigelsen skyldes arbeidstakerens eget forhold.

Loven bygger på prinsippet om individuell saklighet, det vil si at det må vurderes i forhold til hver enkelt oppsagt om oppsigelsen er saklig. Hun mente at det derfor ikke er tilstrekkelig at grunnen til oppsigelse generelt sett er saklig. Den må knyttes direkte til den arbeidstakeren den gjelder.^{xxiii}

Stillingsvern

Når det gjelder stillingsvernet, la Sissel Knutsen Hegdal vekt på at utgangspunktet er den arbeidsavtalen som er inngått mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Det er denne arbeidsavtalens grunnpreg som vil avspeile arbeidstakerens stillingsvern. Ved uenighet må dette grunnpreget klarlegges ut fra utlysningstekst, informasjon under intervjuet og stillingsbeskrivelsen. Hegdal mente imidlertid at arbeidsgiver har en rekke muligheter som ligger innenfor styringsretten. Ved endring i stillinger knyttet for eksempel til omstilling, mente hun at arbeidsgiver hadde muligheter til å gjøre endringer i forhold til arbeidstakerens stilling, dersom det var snakk om "likeverdig arbeid". Her mente hun, at arbeidsgiver kan foreta en ensidig disposisjon som arbeidstaker må akseptere. Dersom arbeidstakeren ikke aksepterer dette, vil det i ytterste konsekvens innebære ordrenekt, som igjen vil kunne være grunnlag for avskjed.

Hun presiserte imidlertid at om en slik disposisjon skal være lovlig, må endringene i stillingsinnhold og arbeidsoppgaver ikke bety et vesentlig avvik i forhold til nåværende arbeidsavtale (stillingsinnhold).

I forståelsen av arbeidstakerens nåværende stilling, må

det tas hensyn til hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområde vedkommende har. Det er også viktig å få frem om dette er en lederposisjon og å ha fokus på lønn og eventuelt andre rettigheter som er knyttet til den aktuelle stillingen.

Når det gjelder den "nye" stillingen i forhold til den "gamle" blir det videre viktig å spørre om den innebærer endringer i arbeidsoppgavene. Det er også viktig å vurdere om det har skjedd en reduksjon i ansvarsområde, er det skjedd en degradering i forhold til lederposisjon, er det andre ulemper etc. Som eksempel på andre ulemper nevnte hun lengre reisevei.

Endringer utenfor styringsretten

Sissel Knutsen Hegdal skilte klart mellom endringer innenfor og utenfor styringsretten. Endringer utenfor styringsretten til arbeidsgiver vil være en endringsoppgivelse. Dette vil være endringer som representerer et vesentlig avvik (degradering) i forhold til nåværende stilling – (arbeidsinnhold). Dersom det foreligger en slik oppsigelse (noe arbeidsgiver ofte bestrider), vil det kreve en formell oppsigelse av nåværende stilling.

Hun la videre vekt på at det ved omplassering i henhold til hovedavtalen, skal konfereres med arbeidstakerens tillitsvalgte. Her forventes det at det avholdes et drøftingsmøte. Ved enighet nedtegnes enigheten i en avtale.

Dersom det skal foretas en omplassering "på tvers" av arbeidstakerens ønske, bør dette skje gjennom formell oppsigelse av tidligere stilling, kombinert med tilbud om ny stilling

Advokat Hegdal la vekt på at arbeidstaker har "prøvesesrett" når det gjelder "sakligheten" av endringen i henhold til arbeidsmiljølovens regler, f.eks. retten til å fortsette i nåværende stilling. Hun viste ellers til hovedtariffavtalen i KS-området. Her heter det blant annet:

"Ved omplassering til lavere lønnet stilling i samme

kommune pga. sykdom, skade, rasjonalisering eller andre grunner som ikke skyldes arbeidstakerens forhold, skal arbeidstakeren som hovedregel beholde sin nåværende *lønnsplassering* som en personlig ordning."^{xxiv}

Oppsigelse på grunn av virksomhetens forhold

Forhold som kan medføre oppsigelser på dette grunnlag er, omorganiseringer, driftsinnskrenkninger, rasjonalisering og omlegging. Hun la imidlertid vekt på at arbeidsgiver ikke er forpliktet til å opprettholde stillinger det ikke lenger er behov for. Dette modifieres imidlertid av arbeidsmiljøloven. Her pekes det på at en oppsigelse er usaklig dersom arbeidsgiveren har annet passende arbeid å tilby. Arbeidsgiver har imidlertid ingen plikt til å opprette ny stilling. Han har heller ingen plikt til å gi opplæring eller utdanning for å gjøre arbeidstakeren i stand til å fylle stillingen. Det forutsettes likevel at arbeidsgiver skal gi innføring i de arbeidsoppgaver som skal utføres.

Loven peker også på at det skal foretas en avveining av virksomhetens behov for å si opp arbeidstaker, mot de ulemper en oppsigelse påfører arbeidstakeren. Sissel Knutsen Hegdal mente at en slik avgjørelse må bero på skjønn, men at det er dekning for å si at jo vanskeligere en bedrifts økonomiske situasjon er, desto mer må hensynet til arbeidstakeren vike.

Dersom arbeidsoppgaver blir satt ut til andre, kan imidlertid oppsigelse bare unntaksvis brukes.^{xxv}

Ansiennitet

Hegdal definerte ansiennitet som; den tjenestetid arbeidstakeren har hos arbeidsgiver.

Det har vært vanlig å hevde at ansiennitet skal følges ved oppsigelser.

Hun mente imidlertid at ansiennitet blir stadig mindre aktuelt som et rettighetsgivende begrep. I følge henne eksisterer det ikke rettslig sett noe ubetinget ansiennitetsprinsipp, som arbeidsgiver er forpliktet til å følge. Hun mente at dersom det er saklig grunn til det, vil utvelgelsen kunne skje etter andre kriterier

^{xxiv} Hovedtariffavtalen mellom KS og NSF § 3-4

^{xxv} aml § 15-7 (3)

som f. eks. dyktighet, anvendelighet, kompetanse og ajourførte kunnskaper. Det kan også tas sosiale forhold ved utvelgelsen. I mange tariffavtaler er tatt inn en formulering om at ansiennitet skal følges "under ellers like vilkår". I forhold til oppsigelser må det viktigste være at utvelgelsen av ansatte som sies opp er forsvarlig. Det må ikke skje en usaklig forskjellsbehandling.

Tvist om usaklig oppsigelse

Hegdal pekte på at dersom en arbeidstaker vil gjøre gjeldende at arbeidsforholdet ikke lovlig er brakt til opphør, eller vil kreve erstatning på grunn av opphør av et arbeidsforhold, kan han kreve *forhandlinger* med arbeidsgiver. Arbeidstakeren må i så fall skriftlig underrette sin arbeidsgiver om dette innen to uker.^{xxvi} Arbeidsmiljøloven inneholder ellers formuleringer både om arbeidsgivers rett til forhandlinger^{xxvii} og plikt til å holde forhandlingsmøte^{xxviii}.

Både arbeidstaker og arbeidsgiver har rett til å ha med seg tillitsvalgt eller rådgiver. Det er et krav om at det føres protokoll fra møtet og at forhandlingene skal være sluttført innen to uker.^{xxix}

Søksmål

Sissel Knutsen Hegdal tok også opp ulike sider ved søksmål. Ved tvist om gyldigheten av en oppsigelse er søksmålsfristen 8 uker.^{xxx} Dersom kravet bare er erstatning, gjelder en frist på 6 måneder.^{xxxi} Dersom partene blir enige om det, kan de avtale lengre frist for

søksmål. Hun pekte også på at dersom oppsigelsene ikke fyller formkravene, gjelder ingen søksmålsfrist. Det finnes også regler om forlengelse av frist i spesielle situasjoner.^{xxxii}

Retten til å fortsette i stillingen

Loven er helt klar på at arbeidstaker kan fortsette i stillingen så lenge forhandlinger pågår^{xxxiii}.

Det samme gjelder dersom søksmål reises innen de frister som følger av aml § 17-4. Det er imidlertid også slik, ifølge Sissel Knutsen Hegdal, at retten kan bestemme fratreden etter krav fra arbeidsgiver. Retten til å fortsette i stillingen gjelder ikke ved tvist om avskjed og ved ankebehandling dersom dommen fastslår at oppsigelsen er gyldig.^{xxxiv}

Virkninger av usaklig oppsigelse

Dersom retten finner at oppsigelsen er usaklig, skal oppsigelsen som hovedregel kjennes ugyldig hvis dette kreves av arbeidstakeren. Denne får da anledning til å fortsette i arbeidsforholdet. Arbeidstakeren kan også kreve erstatning. Erstatningsbeløpet fastsettes skjønnsmessig og en kan ta hensyn til både økonomisk- og ikke-økonomisk tap

Avskjed og suspensjon

Arbeidsmiljøloven regulerer også det tilfelle der arbeidsgiver gir arbeidstaker avskjed på grunn av grovt pliktbrudd eller annet vesentlig mislighold av arbeidsavtalen.^{xxxv}

Hegdal pekte på at suspensjon innebærer at arbeidsgiver kan pålegge arbeidstaker å frate sitt arbeidsforhold uten å være avskjediget. En suspensjon kan gjennomføres dersom det er grunn til å anta at en arbeidstaker har gjort seg skyldig i forhold som kan medføre avskjed etter aml § 15-14 og virksomhetens behov tilsier det. Suspensjonen gjelder så lenge saken undersøkes. Arbeidstakeren beholder lønnen så lenge vedkommende er suspendert.

^{xxvi} aml § 17-3 (2)

^{xxvii} aml § 17-3 (4)

^{xxviii} aml § 17-3 (3)

^{xxix} aml § 17-3 (5)

^{xxx} aml §§ 17-4 (1) første setning

^{xxxi} aml § 17-4 (1) andre setning

^{xxxii} aml § 17-5

^{xxxiii} aml § 15-11

^{xxxiv} aml § 15-11 (3)

^{xxxv} aml § 15-14

”Vesentlig mislighold”- hva er det?

I avslutningen på sitt innlegg tok Sissel Knutsen Hegdal opp forhold knyttet til mislighold og avskjed. Hun pekte på at det her er en grensegang mellom oppsigelse og avskjed og forholdet til prinsippet om ”minste inngrep”. De menneskelige hensynene er viktige i slike situasjoner.

Hun la vekt på at øyeblikkelig heving av arbeidsavtalen vil ramme arbeidstakeren hardt, særlig fordi han blir stående uten lønn. Forholdet til stigmatisering er også viktig. Arbeidsgivers situasjon må imidlertid heller ikke glemmes. Hun mente at det må tas hensyn til arbeidsgivers virksomhet og det arbeid som arbeidstakeren skal utføre, herunder tilliten utad. Det er særlig ved de grove forgåelser det er behov for øyeblikkelig fratreden. Ved mindre grove forgåelser er det som regel nok med oppsigelse.

Av andre forhold som hun mente er viktig i slike situasjoner, pekte hun på at det vil måtte legges betydelig vekt på de tilfeller der arbeidstakeren er meget å bebreide, slik at forsettlig handlinger eller unnlater tillegges større vekt enn uaktsomme. Stillingens art vil også være viktig. Når det gjelder eksempler på grunner til avskjedigelse, pekte hun på eksempler fra retts-

praksis som; gjentatt beruselse i tjenesten, nektelse av å utføre ordre, slagsmål med andre arbeidstakere, tyveri eller underslag fra arbeidsgiver, respektløs oppførsel eller graverende art og grove brudd på lojalitetsplikten.

Lokalt i kommuner og i foretak står både ledere og tillitsvalgte overfor store utfordringer. Omstillinger, effektivisering og fokus på økonomi, setter stadig vekk lovverket på prøve. Det er derfor viktig at både tillitsvalgte og ledere kjenner sine rettigheter og plikter. Sissel Knutsen Hegdals gjennomgang av lovverket knyttet til de særlig vanskelige personalsaker bør derfor ha stor interesse.

UTGIVELSESPLAN FOR SYKEPLEIELEDEREN 2007

	Utgivelse	Annonsefrist	Frist for innlegg
nr. 3 2007:	1. sept.		
nr. 4 2007:	1. desember	1. november	15. oktober

ABONNEMENT PRISER 2007

Kr. 500 for institusjoner	Kr. 385 for private	Kr. 200 for studenter
---------------------------	---------------------	-----------------------

Nødvendig å integrere ju

Møte med advokatene Torill Wik og Birthe Taraldset

Tekst og foto: KARL-HENRIK NYGAARD

Denne gangen presenterer vi to oppgaver knyttet til masterprogrammer. Begge er knyttet til forhold rundt varsling og skrevet av advokatene Torill Wik og Birthe Taraldset. Vi har også intervjuet de to engasjerte advokatene.

Advokatfirmaet Dialog

Torill Wik og Birthe Taraldset har lenge jobbet sammen som advokater i firmaet *Dialog advokater*. De har spesialisert seg på arbeidsrettslige spørsmål. Ved siden av sitt profesjonelle virke som advokat, har Birthe Taraldset en viktig stilling som universitetslektor ved det juridiske fakultet på Universitetet i Bergen.

Torill Wik har arbeidsrett som et av sine juridiske spesialområder. I tillegg har hun også arbeidet mye med juridisk megling og kreativ forhandlingsteknikk. Hun har masterutdanning innen samspill og ledelse, påvirkningsledelse, arbeids og organisasjonspsykologi, og psykologi. Hun foreleser også i forretningsjuss ved Handelshøyskolen BI, samt i omstillingsprosesser i det hun kaller, *skjæringspunktet mellom jus og psykologi* ved etter- og videreutdanningen ved Norges Handelshøyskole. Hun har også holdt kurs for Norsk Sykepleierforbund.

Birthe Taraldset har lang erfaring med arbeidsrett og har dessuten arbeidet mye med spørsmål knyttet til personvern og informasjonssikkerhet. Hun har blant

annet sittet i *lovutvalg for datakriminalitet*. Hun har også masterutdanning innen samspill og ledelse, påvirkningsledelse og forhandlinger. Planen hennes er å ta doktorgrad ved Universitetet i Bergen på problematikken rundt varsling og krav til virksomhetsledelse.



Birthe Taraldset

ss og samfunnsvitenskap

Varsling

De to har sammen og hver for seg, tatt aktivt del i den offentlige debatten omkring varsling, varslere og organisasjonskultur. Søk på internett gir mange treff. Fra det siste året merker jeg meg kommentarer til *Valla – Yssen striden* i LO og konflikten knyttet til varsling ved Sandviken Sykehus i Helse Bergen. De to har skrevet oppgaver sammen i forbindelse et *Master of Management* program de har gjennomført. Begge



Torill Wiik

oppgavene har fokus på varslernes juridiske stilling og organisasjonskultur. I den siste av de to oppgavene skiller de mellom intern og ekstern varsling. De skriver at:

"Varsling kan finne sted på flere nivå. Vi vil i det følgende skille mellom:

1. Intern varsling: Betegnelsen omfatter situasjonen hvor den ansatte varsler til egen ledelse eller varsler til overordnet organ eller tilsynsorgan. Dette blir innen engelsk rett omtalt som offentliggjøring på første nivå ("first level disclosure").

2. Ekstern varsling: Begrepet omfatter varsling til offentligheten, for eksempel til politiet eller gjennom media. Sistnevnte betegnes i engelsk rett som avdekking på andre nivå ("second level disclosure"). I det følgende har vi valgt å inndele varslingens art i to hovedkategorier:

1. Varsel om lovstridige forhold eller
2. Varsling om forhold som ikke direkte rammes av loven, men som varsleren likevel mener er uetiske eller på annen måte skadelig for samfunnet eller virksomheten."

Mye har skjedd når det gjelder vernet om varslere det siste året. Det har vært en stor utfordring for politikere og byråkrater å finne formuleringer i lovverket som gir godt nok vern om de som har på seg den store belastningen med å varsle om uverdige og problematiske forhold i arbeidslivet. Parallelt med at de to har arbeidet med problemstillingene har endringene skjedd. De peker imidlertid på at det fortsatt er mye ugjørt og at erfaringene fra konflikter både i Helse-Bergen og Valla-Yssen saken viser hvor vanskelige og utfordrende dette feltet er.

Rettsvernet for varslere

I møtet vårt kommer de umiddelbart inn på rettsvernet for varslere. De mener dette fortsatt er for dårlig. De gir flere eksempler på dette. Både i vår samtale og i den ene oppgaven de har skrevet, bruker de juristen Unni Vasaasen som eksempel. Som hovedverneombud i Luftfartstilsynet varslet hun en rekke ganger internt i bedriften : "...om de ansattes bekymring for det dårlige arbeidsmiljøet og konsekvensene for flysikkerheten i Norge. Da hun opplevde at ledelsen ikke iverksatte tiltak for å bedre situasjonen, varslet hun videre til Arbeidstilsynet og til det overordnede organet, Samferdselsdepartementet. I perioden etter varselet, opplevde Vasaasen at hun ble motarbeidet, mobbet og trakassert."

Posttraumatisk syndrom

Vasaasen er i dag uføretrygdet og syk som følge av den store belastningen saken var for henne. Wik og Taraldset trekker fram diagnosen posttraumatisk syndrom (PTS) som særlig utbredt hos de varslere som har møtt en aggressiv og pågående arbeidsgiver som ikke er villig til å ta inn over seg det varsleren påpeker, men heller går til motangrep og gjør varsleren selv til problemet.

Posttraumatisk syndrom har den engelske betegnelsen *Posttraumatic Stress Disorder*. Det regnes som en psykisk lidelse. Den opptrer etter at mennesker har opplevd eller vært vitne til livstruende hendelser. PTS er vanlig forekommende etter krigshandlinger, tortur, voldtekt eller andre begivenheter som utsetter mennesker for ekstremt stress der livet føles truet. Beskrivelser av tilstanden finnes helt tilbake til den amerikanske borgerkrigen. Den ble da betegnet som *Da Costas syndrom*. Etter andre verdenskrig var betegnelsen særlig knyttet til fanger som hadde sittet i tyske konsentrasjonsleire. I dag brukes betegnelsen i en bredere sammenheng der personer over lengre tid har vært utsatt for ekstremt stress. Diagnosen betegnes i som ICD 10 i det internasjonale klassifiseringssystemet for medisinske lidelser. Enkelte

psykiatere og leger er kritiske til at betegnelsen brukes bredt. Professor Einar Kringlen skriver i *Tidsskrift for den norske legeförening* nr. 1 2007 at: "Antall studier av årsaker og behandling ved posttraumatisk stressforstyrrelse er enormt, men likevel er det flere og flere forfattere som finner diagnosen meningsløs eller latterlig. Mens man opprinnelig, som i DSM-III og ICD-10, skulle anvende diagnosen bare ved ekstreme opplevelser med påfølgende typiske symptomer, ser man nå stadig at til og med helt alminnelige påkjenninger som små ulykker, skilsmisse, verbale seksuelle trakasseringer, dårlige nyheter fra lege eller andre aksepteres som traumatiske påkjenninger, og at vanlig angst og depresjon godtas som tilstrekkelige symptomer. I dag kan man, mener mange, snakke om en egen «traumeindustri» av eksperter, advokater, saksøkere og andre interesserte."

De kliniske symptomene

Det synes likevel å være anerkjent at problemer knyttet til syndromet også er vanlig i arbeidslivet når stress og belastning for rå over tid. De kliniske symptomene er gjerne delt inn i fire grupper:¹

- Gjenopplevelse av den katastrofale hendelse i form av mareritt og minner som trenger seg på (flash backs). Denne gjenopplevelsen er preget av angst, søvnløshet og muskulære spenninger.
- Manglende evne til at huske større eller mindre deler av traumet og sterk trang til at unngå situasjoner, som minner om traumet, som film, TV- programmer og årsdager for traumet.
- Generelt redusert interesse for ting, som man tidligere var engasjert i, og redusert evne til å føle kjærlighet og nærhet til andre mennesker. Minskert interesse for egen person og ofte likegyldighet.
- Søvnproblemer, irritasjon, vrede, nervøsitet, utbrudd av aggresjon og konsentrasjonsvanskeligheter

¹ Poul Videbech, overlege, spesialist. Hentet fra Internett

Delt bevisbyrde

Ifølge Wik og Taraldset ble det i Luftfartsverksaken varsleren selv som ble objektet og gjort til problemet, slik det ofte skjer.

Vasaasen ble objektet. Luftfartstilsynets ledelse var ikke villig til å se på selve organisasjonen, sier de. Denne saken ligger noen få år tilbake i tid. De to mener at de juridiske forholdene er blitt bedre nå og at regelen om *delt bevisbyrde* i større grad sikrer varsleren.

- Delt bevisbyrde er lovbestemt vedrørende en del forhold knyttet til likebehandling i arbeidslivet og følger av arbeidsmiljølovens § 54I. Her heter det at:

"Dersom arbeidstaker eller arbeidssøker fremlegger opplysninger som gir grunn til å tro at det har funnet sted forskjellsbehandling, må arbeidsgiver sannsynliggjøre at det likevel ikke har funnet sted forskjellsbehandling i strid med dette kapittel."

Dette mener Wik og Taraldset får som konsekvens at bevisbyrden går over på arbeidsgiver dersom ytre omstendigheter i saken tilsier at det er lagt vekt på usaklige hensyn.

Arbeidsgiver må dermed bevise at det er større sannsynlighet for at arbeidstaker ikke er forskjellsbehandlet i strid med loven enn at arbeidstakeren er forskjellsbehandlet i strid med loven.

De mener at dette vil gi varslerne et bedre vern.

- Et varsel er ofte en objektiv, verifiserbar handling. Dersom varsleren kan dokumentere en lojal varsling og en sannsynlighet for at de etterfølgende negative handlinger hadde sin årsak i varselet, bør dette få konsekvenser for vurderingen av arbeidsgivers ansvar.

Hersketeknikker

Selv om rettvernet tilsynelatende er solid og sikrer varsleren, vil varsleren likevel ofte kunne være utsatt

for mer subtile gjengjeldelseshandlinger. Her viser de blant annet til den type hersketeknikker som professor Berit Ås så godt formulerte for snart tretti år siden. Hennes utgangspunkt var hvordan menn bruker hersketeknikker overfor kvinner.

Hersketeknikkene har imidlertid etter hvert fått en mer allmenn gyldighet. De skal kort nevnes her:

- *Usynliggjøring* - foregår når kvinner blir bortglemt, forbigått eller "overkjørt".
- *Latterliggjøring* - foregår når kvinners innsats blir hånet, ledd av eller sammenlignet med dyreatferd.
- *Tilbakeholdelse av informasjon* - foregår når menn, som en selvfølge, henvender seg til andre menn, og kvinner ikke gis informasjon om viktige saker på arbeidsplassen eller i det politiske livet.
- *Fordømmelse uansett hva du gjør* - Enten er du for passiv, eller så er du for pågående. Også kalt dobbelstraffing.
- *Påføring av skyld og skam* - skjer gjennom latterliggjøring, ydmykelser, blottstillelse og ærekrenking.

Utviklingen i varslingssaker sammenfaller i stor grad med det som skjer i mobbesaker, mener de to bergensjuristene. I varslingssaker er det imidlertid ledelsen selv som står for mobbingen. Det er mange eksempler på trakassering av varslere, mener de. De peker på at det ikke er uvanlig at det i forbindelse med omstillingsprosesser kan bli en svært røff tone mellom partene. Da er det tid for å være på vakt.

Krever mer enn juss

At det er så sterke følelsesmessige og helsemessige sider og konsekvenser knyttet til forhold som gjelde varsling, gjør at spørsmålet ikke kan forstås juridisk alene. Det må også forstås kulturelt, samfunnsmessig og psykologisk. Dette handler også om organisasjonskulturer. Den første av de to masterstudiene deres har fått tittelen *"Whistle-blower" – Et symptom på en organisasjonskultur?*

Hvert av de nevnte fagfeltene kommer til kort i seg selv, mener de. Granskingene som er gjort, blant

annet knyttet til varslingssaken ved Sandviken sykehus, virker lite troverdig. Her var det gransking i hytt og pine, mener de to.

Uheldige bedriftskulturer

Det fins mange eksempler på at bedriftskulturer ikke er gode. De kan være gode på papiret, uten å være det i praksis. Det er en utfordring å arbeide i en slik usunn bedriftskultur. I forhold til dette mener Wik og Taraldset, at den ansatte eller den som gjerne vil varsle om urimelige forhold, har tre valg:

1. Adoptere bedriftens kultur og (selv bli en del av denne).
2. Komme seg unna
3. Ta opp kampen.

De mener at den som velger den første løsningen, aksepterer at egen etiske grenser viskes ut og at man dermed vil kunne akseptere brudd på lov og etiske retningslinjer. Det kan også være en strategi å velge passivitet; ikke bry seg og ikke ta det inn over seg. Dette er noe Wik og Taraldset skriver om. De viser til organisasjonspsykologen Edgar Schein når det hevder at 80 prosent av oss velger passivitet som overlevelsesstrategi i organisasjoner. Det er det vi finner mest behagelig.

Varsleren tar opp kampen

Varsleren tar imidlertid opp kampen. De to advarer mot den risikoen varslingen innebærer. Før man går inn i rollen som varsler er det viktig å være oppmerksom på at dette kan kreve mye, sier Wik og Taraldset. De trekker blant annet frem at det å være tillitsvalgt kan være en stor belastning når man står overfor saker som det må varsles om. Her må den tillitsvalgte holde tungen beint i munnen; vite hva man gjør og gjøre det på den korrekte måten. Dette er ikke lett. Det er ikke uvanlig at det nettopp ofte er varsleren som blir sett på som problemets årsak og gjort til en syndebukk.. Varslingssaker kamoufleres ofte som personalsaker ved at det fokuseres mer på person enn på sak.

- Vi er stadig vitne til at saker hvor ansatte har varslet

om farer for liv og sikkerhet, korrupsjon og helseskadelige arbeidsmiljø blir fordekt som personkonflikter, sier de.

Saken i Luftfartsverket og Vasaasens varsling, hadde klare syndbukkdimensjoner. Vasaasen pekte på forhold som var problematiske for ledelsen å løse. Hun ble dermed oppfattet som et uromoment. Wik og Taraldset referer til overlege Axsel Wannag når de hevder at det i slike situasjoner ikke er uvanlig å snu seg mot den som bringer budskapet om saken og få denne til å ti stille eller å få underminert denne personens troverdighet slik at budskapet skal miste sin kraft. I masteroppgaven skriver Wik og Taraldset at:

”Kan Vasaasen ha blitt utsatt for de samme mekanismene etter at hun varslet om det dårlige arbeidsmiljøet og risikoen for flysikkerheten? Vasaasen har fortalt at hun etter å ha varslet internt om arbeidsmiljøproblemene i Luftfartstilsynet, opplevde å bli ignorert, avvist og deretter latterliggjort. Hun ble fortalt at det var hun som skapte konfliktene og at disse i all hovedsak fantes oppi hennes eget hode. I varslersaker ser dette ut til å være et mønster som vi også fikk bekrefte i vår forrige prosjektoppgave, (se nærmere omtale av masteroppgaven) Vi fant at ledelsens unnvikelse og/ eller avvising av problemet var mønsteret ved intern varsling. Varsleren ble deretter gjort til syndebukk, og utsatt for gjengjeldelseshandlinger.”

At varslersaker også er vanskelige sett fra et rent juridisk ståsted, er de to advokatene ikke i tvil om. Miljøet i Norge og i norske byer er så pass lite at kontakten mellom personer gjør at man lett kommer i uheldige roller og posisjoner. Når slike saker skal opp for domstolene, mener de at det helst bør skje i en annen by og med en advokat som kommer fra et annet sted.

Som forvaltere av jussen, har de stor tiltro til jurister, men er også opptatt av at jurister ikke per definisjon takler de mellommenneskelige og kulturelle forholdene som ofte kan være så fremtredende i slike saker.

Mobbing, varsling og trakassering er forhold nært knyttet til hverandre. Kompetanse om dette er viktig for at advokater skal kunne takle møtet både med varslere og arbeidsgiver når forholdene har spisset seg til.

Varsling i sykehus

Wik og Taraldset kjenner helsevesenet godt, selv om det ikke er det som er deres hovedområde. Både i saken på Sandviken psykiatriske sykehus og når det gjelder saken knyttet til den svenske legen Carl-Magnus Edenbrandt, viser hvor innfløkt og vanskelig slike saker kan være. I 1999 anmeldte Edenbrandt en kollega for aktiv dødshjelp ved Bærum sykehus. Han mente at kollegaen med overlegg gav for mye bedøvende midler til en kreftsyk pasient. Helsetilsynet ga etter hvert Edenbrandt medhold i at hans kollega hadde handlet uforsvarlig, men overlot saken til rettsapparatet. Edenbrandt stod senere frem og fortalte at han følte seg mobbet vekk fra Bærum sykehus. Det er også hevdet at folk som støttet han, opplevde å bli frosset ut av virksomheten. Carl-Magnus Edenbrandt forlot etter hvert Norge og arbeider i dag i Lund i Sverige.

Edenbrandt gjorde ifølge Wik og Taraldset, det han skulle. De viser blant annet til at *Helsepersonelloven* har flere paragrafer som omtaler plikten til å si fra. For sykepleiere er lovens § 17 viktig. Her heter det at: "Helsepersonell skal av eget tiltak gi tilsynsmyndighetene informasjon om forhold som kan medføre fare for pasienters sikkerhet." Paragraf 33 er knyttet opp til barneverntjenesten. Her pålegges den som yter helsehjelp av eget tiltak å gi opplysninger til barneverntjenesten "når det er grunn til å tro at et barn blir mishandlet i hjemmet eller det foreligger andre former for alvorlig omsorgssvikt..." og når "... et barn har vist vedvarende og alvorlige atferdsvansker..."

Forebygging

Det arbeides i dag med å lage systemer for intern varsling i en rekke kommuner. Wik og Taraldset trekker blant annet frem Oslo kommune som et godt eksem-

pel. De har tro på at det å innarbeide rutiner for varsling og å inkorporere dette i selve systemet og bedriftskulturen vil skape både tryggere forhold og en bedre kultur og et bedre kommunikasjon mellom bedriftens ulike nivåer. Det er viktig å lage ordninger i dialog med ledelsen i virksomheten.

- Dette vil være en del av det konfliktforebyggende arbeidet. Vi vet at det i dag brukes store ressurser på å løse konflikter. Mange månedsværk går tapt. Dette handler om juss og etikk, men også om økonomi.

Å overse varslerne kan undergrave bedriftens framtidsmuligheter. Wik og Taraldset peker på at det ikke er uvanlig at i stedet for å ta tak i forholdene flytter man heller ledere fra avdeling til avdeling. Det gjøres fordi de vegrer seg for å ta oppgjøret. Dette handler om kulturer som unngår ubehageligheter ved å avvise og unnvike konfliktsituasjoner. I en av studiene de har skrevet sammen, heter det: ⁱⁱ

"Samtlige intervjuobjekt i vår studie beskrev kulturer som unngikk ubehageligheter ved å avvise / unnvike konfliktsituasjoner. Enten unnvek ledelsen mulige konfliktsituasjoner eller så valgte man å "overkjøre" ethvert forsøk på motstand / kritikk. De underordnedes forsøk på å organisere seg for å få bedre innflytelse på arbeidssituasjonen som nevnt ovenfor er ett eksempel. Ledelsen uttalte her at siden de underordnede "hadde så bra betalt" for den jobben de gjorde, så burde de være fornøyd med situasjonen."

De nevner også et annet eksempel:

"Et annet eksempel fra en av de aktuelle organisasjonene, var et fellesarrangement der en av de mannlige lederne hadde vært seksuelt pågående overfor en underordnet. I stedet for å konfrontere vedkommende leder med hendelsen og sanksjonere denne, ble det besluttet å for fremtiden unngå ethvert fellesarrangement for på denne måten beskytte vedkom-

ii "Whistleblower" – Et symptom på en organisasjonskultur?"

mende og unngå ubehagelige situasjoner og konfron-
tasjoner.”

Uavhengige varslingsorgan

Varslere er viktige i fremtidens arbeidsliv. Taraldset og Wik er opptatt av at det blir dannet uavhengige vars-
lingsorgan. De mener et slikt organ må ha den nød-
vendige kompetanse og myndighet til å foreta gransk-
ning. I likhet med en rekke andre jurister er de skep-
tiske til bruken av private granskningsutvalg.

”Både sammensetning, utforming av mandat og saks-
behandling overlates da ofte til organisasjonen selv,
noe som fjerner tryggheten for at minimumskrav til
habilitet og kontradiksjon blir ivaretatt”; skriver de i
en artikkel.ⁱⁱⁱ Noe av det viktigste er også at utvalgene

har en bred tilnærming til konfliktene og ikke uteluk-
kende er opptatt av jussen. Denne bredden i tilnær-
mingen til konflikter – en forening av juss og sam-
funnsvitenskap, er noe av de mest av alt vil formidle.

Tror på dialog

Torill Wik og Birthe Taraldset har tro på muligheten
til å forebygge konflikter. De har tro på dialog. Lang
trening i forhandlingsteknikk og bred kompetanse
innen både juss, samfunnsvitenskap og psykologi har
gitt dem et godt grunnlag for å ta for seg konflikter
som virker uløselige, men først å fremst mener at den
kompetansen de har kan hindre konflikter i å utvikle
seg. Det er vel derfor de kalte seg selv *Dialog
Advokater* da de begynte sitt tette samarbeid.

ⁱⁱⁱ Bergens Tidende 10.februar 2007

Du skal vel på **JUBILEUMSKONFERANSE** **10.-12. september**



SAS RADISSON, ROYAL GARDEN, TRONDHEIM

Konflikter, konfliktløsning og varsling

Tekst og foto:
Karl-Henrik Nygaard

AKTUELL LITTERATUR

VARSLEREN

Jon Hustad
Spartacus forlag 2006
ISBN 82-430-0366-5



Jon Hustad er forfatter og journalist. Han er utdannet lektor med historie som hovedfag. Som journalist har han arbeidet i en rekke norske aviser. Klassekampen, Morgenbladet og Dag og Tid for å nevne noen. I 2006 ga han ut boken *Varsleren*.

Rikshospitalet 1992

Varsleren gir et godt innsyn i saken knyttet til professor Ole Didrik Saugstad. Saken går tilbake til 1992. Hustad tar grundig for seg utviklingen i saken helt fra den to år gamle Fredrik blir innlagt ved Rikshospitalet og er alvorlig lungesyk. En overlege og hans assistent satte i gang en prosedyre som de fortalte foreldrene var behandling. De ville undersøke ham med et instrument som skulle føres ned i spiserøret for å undersøke lungefunksjonen hans. Det var imidlertid snakk om eksperimentell forskning uten at de grunnleggende etiske og juridiske forutsetningene for å eksperimentet var avklart. Få timer etter at prosedyren var gjennomført døde Fredrik. I en sakkyndig rapport om dødsfallet ble det konkludert med at undersøkelsen verken hadde medisinsk eller forskningsmessig verdi. Det ble også pekt på at vanlige etiske standar-

der ikke var fulgt og at undersøkelsen ikke burde vært foretatt. Saugstad var varsleren i denne saken. Han meldte fra til sine overordnede om det som hadde skjedd. Han ble beskyldt for forskningsjuks av de to legene som foretok undersøkelsen, og beskyldningene mot ham havnet i Forskningsrådets uredelighetsutvalg.

Konsekvensene

I boken viser Hustad hvordan det som burde bli verdsatt som viktig informasjon om et ulovlig forhold, ble starten på en forfølgelse av Saugstad både fra legefelleskapet, kolleger og arbeidsgiver.

Hustad skriver blant annet: "For å ha sagt ifra, ble han baktalt av sine kollegaer, omtalt som hevnjerrig og forsøkt frosset ut fra sin arbeidsplass. Han ble beskyldt for løgn av dekanatet ved Det medisinske fakultet og refset av Rikshospitalets ledelse. Han ble truet med søksmål, anklaget for forskningsjuks og utsatt for en helt spesiell prosess i regi av Forskningsrådet. I tillegg ble han fortalt at han karriere som internasjonal forsker ville bli ødelagt (Hustad, 2006, Spartacus, s.8)."

I 2003 fastslo Forsknings- og utdanningsdepartementet at Saugstad var fullstendig frikjent for alle anklagene om forskningsjuks.

Jon Hustad var høsten 2006 invitert til å ta for seg varslersproblematikken i et foredrag for de norske forskningsetiske komiteene. Han sa her at:

"Boka er meir skildrande enn analytisk, og eg freistar

ikkje å gje noko grunnleggjande forklaring på kvifor konflikta oppstod. Men om eg likevel skal prøve å gje eit svar, vil eg hevda at ho var resultat av ei innbygd konfliktline på ein kvar universitetklinikk; konflikta mellom normsystemet til akademia og normsystemet til lauget (les lækjarstanden). Idealtilstanden i akademia er søkinga etter så sikker kunnskap som råd er. I akademia kjenner vi berre saka, ikkje personen. Lauget fungerer annleis, her er det fleirtalet og mediangruppa som legg lista, dette som Mills kallar «closing the ranks on the part of the mediocre. (Charles A. Wright Mills)».

Jon Hustad er skeptisk til en lovregulering når det gjelder varsling. Han mener feltet ikke er egnet for det. Dette var også noe han pekte på i sitt foredrag. Å varsle er en belastning for den som varsler. Det er heller ikke slik at varsleren i seg selv og nødvendigvis varsler av god vilje og tro. Vi er ikke perfekte noen av oss. Hustad presenterte også

et pessimistisk syn når det gjelder varslere sine muligheter til å nå frem. Han sa blant annet:

”Difor er mitt råd til alle som lurar på om de bør varsle; gjer det ikkje. Og til deg som likevel gjer det, forvent ikkje å møte ros og vennskap, og sjå for all del ikkje på deg sjølv som krigar for den gode saka. Vit også at dersom du ikkje maktar å forklare kva fordel eller verdien for dei andre i den livsforma du er ein del av har av å høyre på deg, så vil du ikkje overleve som ein del av denne livsforma. Du vil anten møte reint fiendskap eller i høgda, likesæle.”

Om ledere

Jon Hustad har en skarp tunge og penn. Både som

foreleser og skribent beveger han seg tett opp til å være arrogant og sleivete. Det er imidlertid kanskje også det som gjør han så spennende å lese. Og kanskje har han også noen poeng når han i sitt foredrag sa at:

”Dei fleste som har erfaringar frå fleire arbeidsplassar, vil eg våge å påstå, veit at langt dei fleste leiarar ikkje er særmerkt gode og heilstøpte menneske. Dei fleste leiarar har ikkje vorte leiarar av di dei er spesielt

intelligente eller fordi dei har eit heilskapleg samfunnsyn. Stort sett er dei vorte leiarar av di dei var dei einaste som takka ja til stillinga eller fordi dei har vore – på basis av sin personlege verdiskala – opportunistar nok til ikkje å ha ytra seg kritisk til tidlegare leiarar.

Sjølvsagt finst det mange unntak frå ein slik regel, kanskje særleg i verksemdar i privat sektor som er utsett for sterk konkurranse. Slike verksemdar vil, i det minste om ein skal tru liberalistar, verte konkurrert ut av marknaden dersom dei ikkje vert godt leia.

Men i offentlege verksemdar er det ikkje slik. Dei er nett organisert på offentlege hender av di eit fleirtal av oss meiner dei ikkje eignar seg for konkurranse. Difor er dei fleste offentlege leiarar personar som styrer – i det minste i eit avgrensa geografisk område – ei monopolverksemd. Og nett fordi dei er monopolverksemdar, må leiarane utsetjast for eit så sterkt lys som mogleg.”

Hvem vil kaste den første steinen?

I foredraget i Stavanger i oktober 2006 konkluderte han med at :

”Berre den som kan kaste den fyrste steinen, bør ta på seg varslarrolla. Vi som ikkje kan det, bør av omsyn til



oss sjølve og dei som står oss nære, late all von fare og finne oss ein annan arbeidsplass.

Den fremste oppgåva for våre politikarar ligg i å halde råka open. I skrivande stund kjem det fram at Rikshospitalet nektar journalistar å intervjuje pasientar ved sjukehuset dersom sjukehuset ikkje får sensurere det pasientane svarer.”

Jon Hustad skriver godt og levende nynorsk. Boken *Varsleren* er et viktig tidsdokument. Det er en viktig bok for ledere, for dem som arbeider med forskning og ikke minst er det en viktig bok for dem som gjerne vil være en varsler.

Jusprofessor Carl August Fleischer har skrevet bokens etterord.

Varslere

Varslere

Om arbeidstakere som sier ifra!

Marit Skivenes

Sissel C. Trygstad

Gyldendal akademisk 2006

10-82-35330-1

Varslere Om arbeidstakere som sier ifra! er resultat av forskning som Fafo – forskerne Marit Skivenes og Sissel C. Trygstad har gjort i 2004 og 2005. Dette er den første boken som systematisk presenterer forskning på området i Norge. Dette kan virke overraskende siden varsling, i hvert fall i det offentlige ordskiftet, kan føres helt tilbake til tematikken i Henrik Ibsens drama *En folkefiende* allerede i 1882.

Skivenes og Trygstad peker på at dette er et omfattende emne som kommer inn på en rekke fagområder. De nevner spesifikt; kommunikasjonsbetingelser, organisering, ledelse, medvirkning, demokrati og makt.

”Hvorfor blir noen varslere? Hva er det de reagerer på, og hva skjer når arbeidstakere varsler? Når noen varsler om noe alvorlig som har foregått i en virksomhet, så betyr det også at andre har valgt taushet, sier de. Hva kan forklare taushet og en tilsynelatende aksept av eksempelvis seksuelle overgrep og korrupsjon?” Dette er noen problemstillinger som blir reist.

Det empiriske grunnlaget for boken er de to nevnte studiene. Det er en dybdestudie om arbeidstakere som har opplevd represalier for å ta opp saker på arbeidsplassen, og en breddestudie av arbeidstakere i tre sektorer på kommunalt nivå.

Den første undersøkelsen ble gjennomført høsten 2004. Her er 15 arbeidstakere innenfor den kommunale pleie og omsorgstjenesten og undervisning, intervjuet. Disse arbeidstakerne hadde enten varslet om forhold de anså som alvorlige og akutte i sitt arbeid, eller de hadde benyttet sin ytringsfrihet til å sette problemstillinger i egen sektor på dagsorden i medier. Alle hadde opplevd negative reaksjoner på sine ytringer. Sanksjonene varierte. Refs, sosial eksklusjon, degradering eller manglende karrieremessig utvikling nevnes som eksempler. Intervjuene inspirerte forskerne til å gå videre med en større spørreundersøkelse. Målet var å kartlegge omfanget av kritikkverdige forhold og å få informasjon om hvordan arbeidstakere håndterer dette. Spørsmål som ble reist var:

Hva skjer når de melder ifra eller eventuelt varsler om forhold knyttet til brukerne, ressursituasjonen eller arbeidsmiljø? Utsettes alle som varsler for sterke negative reaksjoner?

Spørreskjema ble sendt til kommunalt ansatte i barnevern, pleie- og omsorg og undervisning. Totalt var det 834 (60%) som responderte på undersøkelsen.

Fakta om varslere

Skivenes og Trygstad skriver at det flertallet av varlerne får gode tilbakemeldinger både fra kollegaer og fra ledere. En andel arbeidstakere svarte at de opplevde negative reaksjoner på sin varsling. Andelen som

hadde opplevd negative reaksjoner var mindre enn forventet. Det blir imidlertid pekt på at de to studiene viser at represaliene som ble gitt kan få store personlige konsekvenser for den det gjelder og for virksomheten.

En tredjedel av de som melder ifra om alvorlige kritikkverdige forhold, mente at varslingen ikke hadde ført til bedre forhold. Mulige feilkilder diskuteres, men det pekes samtidig på at manglende effekt av varsling kan skyldes at disse arbeidstakerne ikke blir hørt eller trodd i organisasjonen. Skivenes og Trygstad mener at hvis noen av informantene som hadde opplevd represalier hadde besvart denne undersøkelsen da de sto midt oppe i varslingsprosessen, ville de trolig ha svart at varslingen ikke hadde noen konsekvenser.

En tredjedel av informantene mener at de hadde opplevd kritikkverdige forhold som de ikke hadde meldt ifra om. Frykt for represalier fremholdes som den viktigste begrunnelsen.

Skivenes og Trygstad skriver at: "Dette betyr at viktige opplysninger om forhold som ikke fungerer tilfredsstillende, ikke blir gitt til personer eller instanser som har muligheter for å endre dette forholdet. Hvorvidt disse tause arbeidstakerne på et senere tidspunkt sier ifra, eller bare forblir tause, er et åpent spørsmål. Det bidrar til at rutiner endres, til at arbeidsoppgaver løses på andre måter og i noen tilfeller medfører det også at enheten eller virksomheten får tilført mer ressurser. Det kan også bidra til at de som prioriterer og fordeler ressurser på befolkningens vegne — politikerne — får informasjon om forhold de ellers ikke ville fått vite om."



Boken presenterer seks informanter som har opplevd at det å si ifra om kritikkverdige forhold på arbeidsplassen krever både utholdenhet og mot. Det fremheves at disse er har handlet moralsk korrekt og er modige, men også at de neppe har følt seg så modige i selve prosessen. Av de seks er det fire som arbeidet i helse- og sosialsektoren.

Trygstad og Skivenes er opptatt av å fremheve viktigheten av at noen sier fra og ikke gir seg. "Det er bra og utviklende at noen setter spørsmålsteget ved måter vi løser våre oppgaver på, måten vi behandler våre kollegaer på, måten vi er overfor tjenestemottaker på, og ikke minst på hvilket grunnlag politiske prioriteringer og beslutninger treffes."

Ledernes rolle

I kapitlet *Yringsklima i et ledelsesperspektiv* blir ledernes rolle diskutert. Her fremheves ledelsens rolle til å bygge strukturer for kommunikasjon, åpenhet og diskusjon. De legger også vekt på at arbeidstakere som har meningers mot burde være etterspurt og faller dermed ned på samme konklusjon som Arne Selvik (NHH) gjør i boken *Løgnene i blant oss*. Når lederne skal skape gode betingelser for å etablere et godt yringsklima legges det vekt på:

- Sikre gode informasjonsflyt, rutiner og ordninger
- Utjevne makt og kompetanseulikhet
- Sikre åpenhet

Boken er et viktig bidrag til forskningen om varsling. Den avdramatiserer konsekvensene ved å varsle og fremhever viktigheten av at noen sier fra om kritikkverdige forhold. En viktig bok.

Om konflikter og trakassering

Nedenfor omtaler vi to norske bøker om konflikter i arbeidslivet. Terje Hotvedts bok er fra 2001 Ståle Einarsen og Harald Pedersens bok er helt ny.

Konflikter og konflikthåndtering i arbeidslivet

Terje Hotvedt

Gyldendal akademisk

2001 (2003)

ISBN 82-417-0829-7

Advokatene Wik og Taraldsets arbeider knyttet til varslere, refererer en rekke steder til boken *Konflikter og konflikthåndtering i arbeidslivet* av Terje Hotvedt. Forfatteren er psykolog og spesialist både i klinisk psykologi og i organisasjonspsykologi. Han har mange års erfaring i familiebehandling og har bistått både offentlig og private virksomheter med løsning av interne konflikter.

Boken er delt i tre deler:

- 1 Konflikten psykologi.
- 2 Motsetninger og konflikt, en kilde til utvikling av relasjoner og organisasjoner.
- 3 Konfliktløsning i organisasjoner.

Hotvedt legger stor vekt på å forstå konflikten som psykologisk og sosialt fenomen. Det er særlig i bokens første del han tar for seg det han kaller konflikten psykologi. En slik forståelse er etter hans mening grunnleggende for at man skal være i stand til løse alvorlige konflikter. I bokens andre del settes det fokus på konflikter som et utviklingsfremmende element i relasjoner mellom mennesker og større grupper. Forfatteren peker på at innsikt i de gruppepsykologiske elementene i en konflikt er viktig for å forstå konflikter og hvordan man mest konstruktivt kan håndtere dem. Hotvedts beskrivelse har fokus på

utvikling av relasjoner mellom mennesker og større sosiale enheter, som team, avdelinger eller hele organisasjoner. Han legger vekt på at det er et utviklingspotensial når det gjelder motsetning og forskjellighet mellom mennesker i en organisasjon. Dette er et sentralt perspektiv i hans forståelse av konflikthåndtering. Selv mener han å ha erfaring som tilsier at den mest effektive konfliktløsning i organisasjoner, skjer når konflikthåndteringen etter hvert får karakter av organisasjonsutvikling. Han mener at det er kun med et slikt perspektiv at man kan få bearbejdet konflikten personlige og mellommenneskelige sider og de bakenforliggende årsaker som ofte har å gjøre med organisasjonens struktur og funksjon.

Bokens siste del tar for seg ulike metoder og teknikker i konfliktløsningsarbeid og for å forebygge konflikter. Han har sin metodiske forankring i den engelske psykologen Kenneth Thomas. Metoden kalles *integrative tilnærming* til konfliktløsning. Meglerrollen og meglerarbeid som en avgjørende funksjon i konfliktløsningsarbeid blir også belyst. Her gis anvisninger for hvordan den vanskelige samtalen kan håndteres. Det understrekes likevel at metodene nok passer best for den utenforstående megler, og at om man selv er en del av konflikten vil det kunne gjøre rasjonell tenking vanskeligere og umuliggjøre bruk av teknikker. De tre metodene som Hotvedt gjør rede for kaller han henholdsvis for *holdningsbaserte ferdigheter*, *dialogfremmende teknikker* og *konfrontasjonsteknikker*.

Såkalte *vanskelige personer* kan være en utfordring i en organisasjon. Boken har en interessant diskusjon om disse. Det pekes blant annet på at *vanskelige personer* kan være en funksjon av dysfunksjonelle forhold i organisasjonen. Det er også et poeng hos Hotvedt at den som oppfattes som vanskelig for en person vil kunne oppfattes uproblematisk for en annen. *Vanskelige personer* er dermed et relativt begrep.

Her nevnes "den fiendtlige og aggressive", "den feige"

“manipulatore”, “den misfornøyde”, “den tause”, “eksperten”, “den ubesluttsomme lederen” og “den late”, som eksempler på vanskelige personer. Det gis gode karakteristikk av samtlige og ideer om hvordan de kan møtes og takles på en best mulig måte. Her skal vi kort gjengi noe av Hotvedts poenger når det gjelder ubesluttsomme ledere.

Ubesluttsomme ledere

”Den ubesluttsomme leder er en bremse i enhver virksomhet. Han er som regel mer opptatt av risikomomentet ved beslutningen enn av mulighetene. Han overlater gjerne både oppgaver og ansvar til andre uten at delegeringen er klar og entydig. Dette skaper lett usikkerhet og nøling blant underordnede. Dersom de underordnede tar en beslutning, kan det tenkes at den ubesluttsomme leder trekker den tilbake fordi de ikke har tatt tilstrekkelig hensyn til forhold som han selv har vært vag og uklar med.

Han trives best i en mer tilbaketrukket posisjon og har ofte ikke tilstrekkelig oversikt og kontroll over saker som skal besluttes. Fra teamkolleger pådrar han seg ofte irritasjon og frustrasjon på grunn av manglende besluttsomhet og handlekraft.

Ikke sjelden er den ubesluttsomme en vennlig og forekommende person, han lytter og stiller spørsmål til andre. Han inviterer til samarbeid og deltakelse, men er ofte en dårlig samarbeidspartner på grunn av sin tilbaketrukkethet og sin manglende oversikt og styringsevne.

Ofte kan en slik leder ha velbegrunnede overbygninger for denne typen ledelse. I sin argumentasjon viser han gjerne til retningslinjer som må følges eller tradisjonell praksis. Men bak denne rasjonelle fasaden skjuler det seg usikkerhet, engstelse for å gjøre noe han må stå til ansvar for og engstelse for å komme på kant med andre, noe han uvegerlig vil gjøre med sin ubesluttsomhet.”

Terje Hotvedt kommer med følgende forslag i hvordan man skal takle eller hjelpe den ubesluttsomme lederen;



”• For å sikre deg en samarbeidsrelasjon som bærer, er det viktig i utgangspunktet å lytte til forklaringene og begrunnelsene for hans reservasjoner og forsiktighet. Men dette forutsetter at man allerede fra starten har tatt opp med ham hans manglende besluttsomhet, noe som selvsagt kan være vanskelig og skape et defensivt kommunikasjonsmiljø. En lyttende holdning er derfor viktig når man tar dette opp.

• Unngå å vise din uenighet og irritasjon eller andre negative følelser selv om du er full av motforestillinger til hans forklaringer og oppfatninger.

• Det er en rimelig antakelse at det bak beslutningsvegringen ligger en usikkerhet i forhold til egen rolle. Spør hvordan han opplever sin arbeidssituasjon og sin rolle som leder. Gjennom din lyttende og spørrende holdning vil du sannsynligvis få et mer realistisk inntrykk av bakgrunnen for vegringen. Lykkes du i en slik personlig tilnærming, er du blitt en fortrolig, og du kan sannsynligvis bli en veileder for den ubesluttsomme. Er du hans leder, er det viktig at du forsikrer ham om at du gir ham ryggdekning for større grad av handlekraft.

• Det kan være nyttig å tydeliggjøre ansvars- og myn-

dighetsforhold knyttet til stillingen.

- Det er viktig at du hjelper ham til å se konsekvensene eller mulige konsekvenser av hans lederstil.
- Sett klare grenser både når det gjelder tid og omfang av konkrete saker.
- Dersom det dreier seg om en leder som har et leder-team rundt seg, kan det være viktig å treffe tiltak for å utvikle teamet til å bli en enhetlig ledelse som kan støtte og hjelpe lederen til mer resolutt handling. Uansett er det viktig å diskutere spørsmål rundt ledelse i lederteamet. En hjelp kan det f.eks. være å få frem hvilke forventninger lederen selv har til sitt lederskap, og sammenholde dette med forventninger som teamet har til hans lederstil.
- Sørg for å være tilgjengelig for ham og vis positiv oppmerksomhet når som helst han viser en mer resolutt og handlekraftig lederstil. ”

Når det gjelder muligheten for å si opp den ubeslutt-somme lederen, gir Hotvedt leseren råd om at det er viktig med en prosess med aktiv veiledning og en bedre tilrettelegging av vedkommendes jobbsituasjon. ”Forflytninger som ikke begrunnes og forstås av den det gjelder og omgivelsene, vil lett skape uro og utrygghet.”, skriver Hotvedt.

Her er også et godt kapittel om medarbeidersamtaler som et mulig forum for konfliktløsning der også

lederens evne til å gå inn i vanskelige og følelselade-de temaer, blir belyst. Tillitsforholdet mellom lederen og den underordnede og lederens evne til å lytte er viktig. Det gis også en advarsel om at lederen må være svært bevisst sin kompetanse i konfliktløsning før vedkommende går inn i en konfliktsituasjon. Det kan være riktig å bruke en tredje person når lederen er usikker på sin egen konfliktløsningskompetanse. Nettverksbasert, temabasert vurdering eller 360 graders vurdering, nevnes som alternative konfliktløsningsformer.

Andre spennende og viktige kapitler handler om exit-løsninger, tilgivelsens psykologi, medarbeidersamtalen som konfliktløsningsforum og teambygging. Helt til slutt i den nesten 300 siders boken diskuterer Hotvedt hvordan man mest effektivt kan utvikle kompetanse i konfliktløsning.

Et menneskeliv vil naturlig innehold konflikter. Konflikter vil alltid dukke opp der mennesker er sammen. Da blir det for forfatteren viktig å lære seg på en mest mulig konstruktiv måte å kunne forholde seg til en konflikt når den er der. Det gjelder enten man er part eller megler. Bokens relevans er stor. Den innfrir fortsatt til fulle intensjonen om å gi ledere kunnskap om og innsikt i konflikter og konfliktprosesser og hvordan de kan håndteres på en konstruktiv måte.

**Bli med på
Jubileumskonferanse
i Trondheim
10.-12. september**



Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet

Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet

Ståle Einarsen og Harald Pedersen
Gyldendal akademisk 2007
ISBN 978-82-100-4920-0

Juristen Harald Pedersen og professor i arbeids og organisasjonspsykologi Ståle Einarsen er aktuell på bokmarkedet med boken *Håndtering av konflikter og trakassering i arbeidslivet*. Boken understreker de juridiske aspektene sterkt. Allerede i innledningen peker forfatterne på at : ” Konflikter og trakassering bør forstås organisasjonspsykologisk, men må håndteres juridisk korrekt.” Regelverket (lovverket og avtaleverket) må følges. Dersom man ikke følger regelverket, kan prisen bli høy skriver forfatterne og nevner eksempler som negativ medieomtale, ineffektivitet, helseproblemer og utgifter i forbindelse med rettsaker.

Boken starter med å sette fokus på vanlige og dagligdage konflikter i arbeidslivet og hvordan de kan utvikle seg til tøffe personalkonflikter og trakassering. I bokens første del er fokuset hvordan konflikter best kan forstås og håndteres internt. Deretter tar den for seg håndtering av trakassering og personalkonflikter. I den siste delen av boken tar for seg hvilke valgmuligheter man har når det har gått så langt at en eller flere involverte ikke lenger klarer å fortsette i arbeidsforholdet. Hvordan skal man da håndtere de ulike

mulighetene som oppstår? , er et spørsmål de prøver å gi svar på. Bruk av rettsapparatet er her et viktig tema. Det gis mange eksempler fra retts- og organisasjonspsykologisk praksis. Den er også sterkt forskningsorientert idet den bygger på den forskning de to har gjort, erfaring fra konkrete saker og seminarer de har holdt for ledere og tillitsvalgte.

Boken har et grundig kapittel på nesten 60 sider om hvordan ledere kan håndtere konflikter i egen virksomhet.

Her legges det vekt på at det ikke er spesifikke verktøy og arbeidsmetoder som er det viktigste for ledere. Personlig egnethet, klokskap og erfaring mener forfatterne er det viktigste en leder har i sin personlige verktøykasse. De mener at en leder har mest behov for:

- En konstruktiv holdning til fenomenet konflikt
- En god forståelse av hva konflikter er, og hvordan de utvikles
- Gode kommunikasjonsferdigheter
- En klar holdning til at utilbørlig atferd, uansett grunn, ikke er akseptabelt
- En god forståelse av lovverk og avtaler.



Kapitlet går grundig inn på de emnene som tas opp. Her kan blant annet nevnes:

- Juridisk metode som verktøy for konflikthåndtering
- Hvordan ledere skal forholde seg til de andre HMS-aktørene når de håndterer en konflikt, Bruk av advarsler og kontraktsrettslige virkemidler
- Avslutning av prosessen
- Når arbeidstakerne som er involvert ikke klarer eller ønsker å medvirke
- Omplussing som konflikthåndteringsverktøy
- Fasene i en opptrapping av konflikter
- Kommunikasjon som konflikthåndterings universverktøy
- Innstilling og konflikthåndteringsstiler.
- Megling
- Løft - metodikk som metode for konflikthåndtering.
- Råd om håndtering av mobbesaker i egen avdeling.

Boken har preg av å være en håndbok i håndtering av konfliktløsning. Den er omfangsrik og forholder seg hele tiden til rettspraksis samtidig som den på en god måte avklarer viktige juridiske begreper. Dette er bokens styrke.

En relativ kjapp gjennomlesning yter ikke en bok full rettferdighet. Dette fremstår likevel som en viktig bok med stor relevans for ledere. Boken har etter min mening noen svakheter. Jeg savner henvisninger til aktuelle lover og litteratur etter hvert kapitel. Jeg savner et register, selv om kapiteloversikten er god og innholdsrik. Her er en oppdatert referanseliste til annen litteratur.

Om hersketeknikk

Hersketeknikk

Hilde Sandvik og Jon Risdal

Spartacus forlag 2007

ISBN: 978-82-430-0374-3

236 sider

Vi har alle – både menn og kvinner – vært utsatt for hersketeknikker mange ganger i løpet av livet. Kanskje bruker vi også hersketeknikker selv både bevisst og ubevisst. Hersketeknikkene sitter liksom i kroppen og den sosiale rammen vi befinner oss innen for. Der det er mennesker er hersketeknikkene midt iblant dem. Hersketeknikkene rammer oss først og fremst fordi de rammer våre selvfølelser. De får oss til å føle oss små, gjør oss mindreverdige – de gjør oss til trelle under herskeres åk. Herskerne i denne sammenheng kan være ektefelle, kollega, skolekamerat eller egen sjef. Å bli offer for hersketeknikker gjør ondt. Det rammer "sjelen" vår. Begrepet har vært mye knyttet til den norske psykologen Berit Ås. Hun brukte det særlig i forhold til den måten menn dominerer kvinner på. Begrepet må imidlertid ansees å være kjønnsnøytralt i betydningen av at også kvinner bruker hersketeknikker overfor menn og begge kjønn nok kan bruke subtile teknikker for å dominere eller å kontrollere den andre. Å ha kunnskap om hersketeknikker er derfor viktig. Det er derfor positivt at Hilde Sandvik og Jon Risdal, henholdsvis debattredaktør og siviløkonom, har tatt seg bryet med å skrive boken *Hersketeknikk*.

Hoveddelen av boken tar for seg ulike arena der hersketeknikker brukes. Forfatterne har konsentrert seg om hjemmet, overgangen mellom jobb og privatliv og den offentlige debatten.

Berit Ås karakteriserte opprinnelig i 1979 fem ulike

hersketeknikker. I denne boken opererer forfatterne med hele 45 ulike teknikker.

Innledningsvis får vi presentert hersketeknikkbegrepets historie. Deretter går forfatterne løs på kjønnede hersketeknikker. Eksempler på slike kjønnede teknikker er flink pike, dobbelstraff, latterliggjøring, navnetriks og objektgjøring. Kjønn og parforhold hører sammen. Naturlig nok presenteres leseren derfor for hersketeknikker i parforholdet før de gyver løs på vanlige hersketeknikker i arbeidslivet. Andre områder som ut over i boken berøres nærmere er; hersking i nettverk, i debatter, kroppsspråk, båssetting og om hvordan man kan komme seg ut av hersketeknikkens og hersketeknologens grep. Boken avsluttes med en artig, velformulert ordbok over de 45 ulike hersketeknikkene.

Når det gjelder fremtredende hersketeknikker i arbeidslivet nevnes; determinisme, lojalitet, nytalen, påføring av skyld og skam, tradisjon, uforutsigbarhet og usynliggjøring som særlig aktuelle.

Hersketeknikkene representerer ulike herskertyper. "Gledesdreperen" er den som er negativ til det meste og ikke har tro på at noe kan bli bedre. Det er ikke lett å takle den surmulende gledesdreperen. I boken anbefales det å stryke han eller henne med hårene, prøve å tale til hans posisjon, vise til erfaringer med tiltaket du ønsker å innføre fra andre

arbeidsplasser osv. Andre herskertyper som også er utbredt og som det her gis konkrete eksempler på er; "helgenen", "bøllen", "flørtieren", "dragen", "den kokette", "den glade", "verdensmesteren" og "kontrolløren". Om disse er mulige å takle ut fra de anbefalingene som her er gitt, er vanskelig å si. Det er vel bare til å gå i gang, men også bruke noe tid på å se seg selv i speilet for å oppdage hersketekniske bjelker i sitt eget sinn. Det er nok vanskeligere enn å se hersketekniske fliser hos andre.

Hersketeknikk er en velskrevet og til tider morsom bok. Den viser til forskning og forfatterens egne intervjuer, men pretenderer ikke å representere en vitenskapelig tilnærming til feltet. Her er en lang referanseliste til litteratur som de bygger sin fremstilling på.



Generalforsamling NSFLSL

MANDAG 10. SEPTEMBER



Ferie og fritid

Tekst: Karl-Henrik Nygaard

Når dette leses er sommerferien 2007 godt i gang med det har medført av belastninger for både ledere og ansatte. Sommerferieavviklingen har i mange år vært et stridstema lokalt. I år er saken for mange ledere kanskje mer vanskelig enn vanlig. NSF har både sentralt og gjennom tillitsvalgte - apparatet stilt større krav om ryddighet, avvist planlagt overtid og kritisert det man mener har vært misbruk av ansatte i reduserte stillingsbrøker. Det har vært en generell oppfattelse blant tillitsvalgte og ansatte i helsesektoren om at arbeidsgiverne har spekulert i at de ansatte har tatt ansvar for å løse den floken som ferieavviklingen er i helsesektoren.

Det er vel få ganger i året at det i slik grad blir demonstrert at helsepersonell (ikke minst sykepleiere) bærer maktens samvittighet på sine skuldre, slik Halvard Vike skriver i boken *Maktens samvittighet*. Det kan virke som om sommeren hvert år kommer som "julaften på kjerringa". Mens resten av landet har ferie, må sykepleiere og andre helsepersonell jobbe ekstra mye. Historisk og kulturhistorisk er feriebegrepet knyttet til både religion og arbeiderkamp. I Pax Leksikon finner vi en interessant forklaring på feriebegrepet.

"Ferie kommer av latinsk "feriae" som var betegnelse på romernes festdager, bl.a. den 13. i hver måned unntatt mars, mai, juli og oktober. I dag betyr ferie de lønnete fridager man har en eller flere ganger i året

utenom de offisielle fridager.

Organisert ferie er et fenomen som først og fremst er oppstått i den europeiske kulturtradisjon. I noen ikke-europeiske samfunn har produksjonsforholdene vært slik at behov for organisert fritid ikke har vært til stede. Bl.a. vet vi at i jeger- og sangersamfunn har folk

hatt langt mer fritid enn i mer såkalte utviklede samfunn. Den tid enkelte jegere og sankere bruker på å skaffe seg mat og vedlikeholde sitt øvrige forbruk, har vært målt til 4 timer pr. dag i gjennomsnitt.

Med produksjonsforholdenes utvikling kan en litt forenklet si at muligheten for fritid ble bevart i den herskende klasse, men i stadig større utstrekning fratatt de store befolkningslag fram mot vår egen tid. I middelalderens skoler ble de kirkelige helligdager oppfattet som et velkomment avbrudd i den daglige rutine. Ordet "holy day" har på engelsk fått den utvidede betydning ferie ("holiday").

Det engelske ordet "vacation" betyr egentlig å fratre, men har også fått den utvidede betydning ferie. Uttrykket "vacation" ble opprinnelig brukt om den perioden rettsvesenet og skolene var ute av funksjon "fratrådt". De to engelske uttrykk avspeiler således de historiske utgangspunkter for det moderne begrepet ferie. I Europa var det lærestaltene som først fikk lovfestede ferieordninger. Dette kom så tidlig som på 1600-tallet. I moderne tid er kravet om ferie reist fra arbeiderne selv som et velferdsgode. Men også fra arbeidsgiversiden ble ferie sett på som et gode fordi ferien også hadde til oppgave å ruste opp igjen en nedslitt arbeidskraft. Likevel må man si at ferien



ble realisert gjennom krav fra arbeiderne, og lovfestet rett til ferie med lønn er historisk sett et temmelig nytt fenomen. I verdens største industristat, USA, var det i 1940 bare en firedel av de organiserte arbeidere som hadde rett til betalt årlig ferie, og den gang i alt vesentlig bare en uke. For de fleste arbeidere i USA er betalt ferie et gode de først har oppnådd etter 2. verdenskrig.”

På NSF's hjemmeside er det gitt oversiktlig svar på en del vanlige spørsmål om ferie.

Relevant for det som gjelder ferien er de ulike tariffavtalene, ferieloven og arbeidsmiljøloven. Det finnes gode, oversiktlige og grundige bøker om de to nevnte lovene. Den mest omfattende boken om ferieloven er: *Ferieloven med kommentarer* av Lars Holo. Det er denne boken som er mest vanlig å bruke både blant arbeidsgivere, jurister og fagorganisasjoner.

Ferieloven med kommentarer

Ferieloven med kommentarer har fem kapitler som henholdsvis tar for seg lovens alminnelige bestemmelser, feriefritiden, feriepengene og lovens ulike bestemmelser. Den tar for seg lovens ulike paragrafer i detalj.

I innledningen presenteres leseren for ferielovens historikk. Inntil ferieloven av 1947 ble det som gjaldt ferie i arbeidslivet, stort sett regulert gjennom tariffavtalene. De viktigste lovbestemmelsene om ferierettigheter før 1947, var Lov av 1918 om offentlige tjenestemenn og Arbeidervernloven av 1936.

Det er imidlertid viktig å være oppmerksom på at de fleste grupper som var omfattet av lovene, likevel var sikret bedre ferierettigheter gjennom tariffavtaler og regulativ.

Det pekes innledningsvis på at loven er en privatrettslig lov og ikke offentligrettslig. Det betyr at det ikke er offentlige myndigheters oppgave å sørge for at arbeidstakerne får ferie hvert år og at de får utbetalt ferie til rett tid. Dette er opp til arbeidsgiverne, de enkelte arbeidstakerne og eventuelt fagforeningene å sørge for at ferieloven blir fulgt opp i praksis. Hvis

arbeidsgiver ikke sørger for at arbeidstaker får ferie eller feriepenge i samsvar med loven, må arbeidstaker reise søksmål for å oppnå dom for kravet. Arbeidstilsynet har bare veiledningsansvar. Boken til advokat Lars Halo presenterer en rekke spørsmål som det vil være aktuelt både for arbeidsgivere og ansatte å stille. Når det gjelder det første spørsmålet, som vi her i noen grad har kommentert, beskrives også konsekvensen av at dette er en privatrettslig lov ved at det pekes på at:

”Dette innebærer at partene kan inngå avtaler i større utstrekning enn det avtalefriheten etter loven tillater, uten at noen offentlig myndighet griper inn og uten at det er straffbart. Arbeidsgiver risikerer imidlertid da at arbeidstaker kommer tilbake senere med krav i henhold til lovens ufravikelige rettigheter, til tross for at disse er fraveket etter avtale.”

Boken tar for seg paragraf etter paragraf. Her er også et domsregister, oversikt over korresponderende lover, litteraturliste og et god register.

Selv om ikke boken løser ferietidens floker for ledere, er den likevel en bok som bør være i lederens bokhylle. Ingen kommer utenom lov og avtaleverk når ferie skal avvikles. Enten vi nå liker det eller ikke.

Nordisk Tidsskrift for Menneskerettigheter

Tekst og foto: Karl-Henrik Nygaard

Nordisk Tidsskrift for Menneskerettigheter

Vol.24. Nr. 4 2006

ISSN 1503-6480

Løssalg: kr. 95

91 sider

Universitetsforlaget

Nordisk Tidsskrift for Menneskerettigheter er et av de mange tidsskrift som Universitetsforlaget gir ut. Bak tidsskriftet står en rekke viktige nordiske institusjoner når det gjelder menneskerettighetsarbeid. I Norge er det Norsk senter for menneskerettigheter, Det juridiske fakultet i Oslo. Andre norske og nordiske samarbeidsinstitusjoner er Chr. Michelsens institutt i Bergen, Dansk institutt for menneskerettigheter i København, Mannrättindaskriftstofu Íslands i Reykjavik, Institut för mänskliga rättigheter i Åbo og Raoul Wallenberg-institutet för mänskliga rättigheter i Lund. Tidsskriftet kommer ut med fire numre i året. En del norske frivillighetsorganisasjoner er også involvert i samarbeidet. Nr. 4 2006 har *Helse og menneskerettigheter* som tema. Professor Henriette Sinding Aasen (bildet) er gjesteredaktør av dette nummeret. Artikkene har sin bakgrunn i et seminar om helse og menneskerettigheter som ble holdt ved Universitetet i Bergen i 2006. Et av formålene med seminaret var å utvikle tenkingen omkring helse og menneskerettigheter.



Henriette Sinding Aasen

Retten til helse som menneskerettighet

Cand. Jur. og seniorforsker ved Norsk senter for menneskerettigheter emeritus Asbjørn Eide omtaler retten til helse slik den er nedfelt i internasjonale konvensjoner. Han legger hovedvekten på "Konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter" (ØSK) og "Barnekonvensjonen" (BK).

I "Konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter, har Eide særlig fokus på artikkel 12. Her heter det:

1. Konvensjonspartene anerkjenner retten for enhver til den høyest oppnåelige helsestandard både fysisk og psykisk.
2. De tiltak som konvensjonspartene treffer for å oppnå full virkeliggjørelse for denne rettighet, skal omfatte tiltak som er nødvendige for å:
 - a) Minske foster- og spedbarnsdødeligheten og fremme barnets sunne utvikling,
 - b) Forbedre alle sider ved hygien i miljø og industri,
 - c) Forebygge, behandle og kontrollere epidemiske, endemiske, yrkesmessige og andre sykdommer,
 - d) Skape vilkår som trykker alle legebehandlinger og pleie under sykdom."

I barnekonvensjonen (BK) retter han særlig søkelyset på artikkel 24 :

1. Partene erkjenner barnets rett til å nyte godt av den høyest oppnåelige helsestandard og av tilbudene om behandling av sykdom og rehabilitering. Partene skal bestrebe seg på å sikre at et barn ikke blir berøvet sin rett til adgang til slike helseomsorgstjenester.
2. Partene skal bestrebe seg på full gjennomføring av denne rettighet og skal i særdeleshet treffe hensiktsmessige tiltak for å:
 - a) Redusere spedbarns- og barnedødelighet;
 - b) sikre at det ytes nødvendig legehjelp og helseomsorg til alle barn, med vekt på utviklingen av primærhelsetjenesten;
 - c) bekjempe sykdom og feilernæring, også innenfor rammen av primærhelsetjenesten, ved bl.a. å anvende allerede tilgjengelig teknologi og gjennom å stille tilstrekkelig nærrende matvarer og rent drikkevann til rådighet, idet farene og risikoen ved miljøforurensning tas i betraktning;

- d) sørge for egnet helseomsorg for mødre før og etter fødselen;
- e) sikre at alle samfunnsjikt, i særdeleshet foreldre og barn, er velorienterte om, har tilgang til undervisning om og blir hjulpet i bruken av grunnleggende kunnskaper om barnets helse og ernæring, fordelene ved amming, helsele, miljøhygiene og forebygging av ulykker;
- f) utvikle forebyggende helseomsorg, foreldre veiledning, og undervisning og tjenester innen familieplanlegging.

3. Partene skal treffe alle effektive og egnede tiltak med henblikk på å avskaffe tradisjonsbestemt praksis som er skadelig for barns helse.
4. Partene påtar seg å fremme og oppmuntre internasjonalt samarbeid med henblikk på gradvis full virkeliggjøring av de rettigheter som anerkjennes i denne artikkel. Når det gjelder dette punkt, skal det tas spesielt hensyn til utviklingslandenes behov."

I artikkelen diskuterer Eide forpliktelsene som statene har til å implementere konvensjonene uten fra de ressursene de har, til alle innen for de nasjonale grenser. Han analyserer rettighetene og forpliktelsene i hovedsak ut fra måten de er behandlet og kommentert på og kan følges opp av de to aktuelle traktatorganene. I diskusjonen om hva som må regnes som rett til helse, legger Eide vekt på at det her er snakk om rett til høyeste oppnåelige helse. I slik vurdering må det også trekkes inn forhold knyttet til for eksempel sanitærforhold, trygt drikkevann og helseutdanning.

Svangerskapsomsorg – en menneskerett også for fattige kvinner.

Professor Gunnar Kvåle ved Senter for internasjonal helse ved Universitetet i Bergen og jusprofessoren Henriette Sinding Aasen har som utgangspunkt i artikkelen om svangerskapsomsorg, at det hver dag dør

ca 1400 kvinner i verden over på grunn av komplikasjoner i forbindelse med svangerskap. 99 % av dødsfallene skjer i fattige land. Mødredødelighet er den helseindikatoren som viser størst forskjell mellom rike og fattige land. Med dette som utgangspunkt drøfter de mødredødelighet som menneskerettslig problem. De argumenterer for at et sterkere menneskerettslig fokus med krav om bedre og mer systematisk rapportering av sviktende helsetilbud for gravide og fødende er viktig for at fattige kvinner skal få oppfylt sine grunnleggende rettigheter til helsehjelp og svangerskapsomsorg.

Sosiale menneskerettigheter

Alice Kjellevoid, førsteamanuensis i jus ved universitetet i Stavanger tar opp til diskusjon om norske myndigheter oppfyller sine menneskerettslige forpliktelser i henhold til ØSK. I artikkelen *Sosiale menneskerettigheter – av betydning for norsk helse- og sosialrett?* er hun særlig opptatt av retten til en tilfredsstillende levestandard som betydning for retten til helse. Dette finnes også i Norge marginaliserte grupper som lever under vanskelige forhold som til dels er helseskadelige. Hun argumenterer for at en best mulig realisering av de sosiale menneskerettighetene i norsk rett vil kunne innebære at staten må videreutvikle og konkretisere sosiale rettigheter ved hjelp av nasjonal lovgivning for å beskytte utsatte grupper.

Viktig om bruk av tvang

Professor Aslak Syse har fokus på frihetsberøvelse og tvang i psykiatrien i artikkelen *Det menneskerettslige*

vernet mot frihetsberøvelse og tvang i behandlingsøyemed innenfor psykiatrien. Han gir her en grundig oversikt over og en analyse av det menneskerettslige vern mot bruk av tvang i behandlingsøyemed. Etter å ha gitt en god oversikt over problemstillingen tar Syse for seg underliggende verdier og verdikonflikter i diskusjonen om bruk av tvang. Han peker på at det i et lovperspektiv ofte kan være hensiktsmessig å dempe verdikonflikter under lovgivningsprosessen, men samtidig fremstår disse konfliktene særlig klart i den kliniske hverdagen. Han bruker her som eksempel at en overlege kan fatte vedtak om å innlegge en protes-

terende pasient i psykiatrisk

sykehus. Videre blir det

gitt en grundig innføring

i gjeldende folkerettslige

binder når det gjelder

for seg avgrensninger

i bruken av tvang i psykisk

helsevern. *Den europeiske menneskerettighetskonvensjonen av 1950*

(EMK), FN-konvensjonen om sivile og politiske rettigheter,

Europarådets bioetiske konvensjon,

FN – konvensjonen om økonomiske, sosiale og kulturelle rettigheter

og FNs konvensjon om barns rettigheter er de viktige

internasjonale bindingene. I EMK er fokuset spesielt på; artikkel 3;

forbudet om umenneskelig eller nedverdiggende behandling;

artikkel 5;

om vilkår for frihetsberøvelse og artikkel 8;

om beskyttelsen av privatlivet. Det er også en rekke ikke-

bindende konvensjoner som blir analysert. Den siste delen av artikkelen har norsk rett og vern etter menneskerettighetene som tema.

Det er et viktig poeng i artikkelen at “Den europeiske menneskerettighetsdomstolen” (EMD) i stor grad aksepterer bruk av tvang i psykiatrien dersom den er begrunnet som nødvendig ut fra psykiatrifaglige hensyn, til tross for at slik tvangsbruk står i et noe tvil-



somt forhold til ikke-bindende internasjonale instrumenter og en alminnelig rettsoppfatning om at tvangsbruk bør reduseres.

Tvang er også tema for juristen Bjørn Henning Østenstad i artikkelen *Grunnverdier og grunnomgrep i debatten om bruk av tvang mot utviklingshemma og demente*. Hovedproblemstillingen til Østenstad er hvor vidt samfunnet skal kunne gripe inn mot en aldersdement som setter sitt eget liv og helse i fare ved å nekte å ta viktige medisiner, eller mot en psykisk utviklingshemmet som avviser å delta i opplæring som kan gjøre han eller mer selvhjulpel. I hvilke tilfeller og på hvilken måte skal tvang gjennomføres og hvilken saksbehandling og tilsyn vil det i så fall kreve, er noe av det som blir diskutert i forhold til hvilke verdier som her vil stå på spill. Det legges dermed stor vekt på moralfilosofiske problemstillinger. Viktige verdibegreper i denne diskusjonen er autonomi, paternalisme og menneskeverd. Østenstads analyse av menneskeverdbegrepet er særlig interessant for både ledere og sykepleiere som ønsker å gå grundig inn i et moralsk og juridisk dilemma.

De to psykologene Inger Hilde Nordhus og Arvid Skjerve og juristen Henriette Sinding Aasen har skrevet om *Demens, samtykkekompetanse og rett til selvbestemmelse – utfordringer ved behandling og*

forskning. Her gjøres det rede for hva demens er; før samtykkeproblematikken analyseres grundig. I forhold til pasientens samtykkekompetanse settes det fokus på begrepene kompetanse, evner og ferdigheter. Evnen til å forstå relevant informasjon, til å oppfatte situasjonen og hva situasjonen krever, til å resonere og til å formidle det valget vedkommende demente har tatt diskuteres. Artikkelen diskuterer kritisk bruken av instrumenter for å måle demens. Det gjelder ikke minst innen forskningen. Forskning på utsatte grupper er et stadig tilbakevendende og vanskelig tema, som artikkelen setter i et viktig perspektiv. I oppsummering legges det vekt på at det bør legges til rette for å gjøre forsøkspersoner og pasienter i stand til selv å samtykke. "Hensynet til selvbestemmelse krever en skjerpet årvåkenhet både i forhold til å vurdere den enkeltes samtykkekompetanse og i forhold til å respektere den dementes vilje så langt det er mulig og forsvarlig.

Med dette nummeret av *Nordisk Tidsskrift for menneskerettigheter*, har forfatterne gitt viktige bidrag i forståelsen sentrale problemstillinger innen norsk og global helse. Det er velredigert og spennende og bør inngå som en del av den basislitteratur sykepleiere i klinikken, forskere og ledere bør ha i sin bokhylle.

Jubileumskonferanse i Trondheim

10. – 12. september

PROGRAM Mandag 10. september

Morgendagens helsetjeneste - hvilke utfordringer står vi overfor?

Organisering og ledelse for å møte framtidens krav

Samordning og samhandling - hvordan gjør vi det?

Kommunaldirektør TOR ÅM, *Trondheim kommune*

"Med hodet over vannet eller vann over hodet" - lederens hverdag

Seksjonsleder ANDERS VEGE, *GRUK*

Hva skal til for at sykepleielederen fortsatt skal være

tydelig-modig-stolt og sterk? - hvilke planer og strategier har NSF?

Fagsjef i NSF, METTE RAMSTAD DØNÅSEN

Program for tirsdag og onsdag se side 67



Generalforsamling NSFLSL

Mandag 10. september

Minerva

Tekst og foto: Karl-Henrik Nygaard

Tidsskriftet Minerva har etter reorganiseringen og ny satsing, på nytt blitt et av landets viktigste tidsskrift innen nisjen kultur, politikk og samfunn. Tidsskriftet er nær knyttet til partiet Høyre og den konservative tankesmien *Civita* der Kristin Clement for tiden er sjef. Da Clement feiret sin femtiårsdag tidligere i år, kom tidsskriftet ut med et eget jubileumsutgave om den fremtredende høyrekvinnen.

De tre siste utgavene nr.4 2006 og nr. 1 og 2 2007 har tema som bør være av interesse.

De har den globale kapitalismen, sosialdemokratiet og miljøutfordringene som hovedtema. Det er gitt plass til grundige ideologiske artikler om viktige politiske filosofer og tenkere innen feltet liberalisme, konservatisme og demokrati.

Kapitalisme og grådighet

Fjorårets siste nummer har viktige artikler om kapitalisme og grådighet. Her vil vi særlig trekke frem de to høyrepolitikkerne Kåre Willochs og Tobjørn Røe Isaksens artikler om henholdsvis *Næringslivet og etikken. Om ledelse, etikk og samfunn* (Willoch) og *Samfunnets etiske reserve ... om marked og moral* (Røe Isaksen). På slutten av sin artikkel der Willoch advarer mot tiltagende grådighet blant næringslivstopper og dermed risiko for å undregreve kapitalismen som økonomisk system, spør han om selve konkurranseideen, at man skal vinne frem på konkurrentenes



bekostning, er grunnleggende uetisk. Her svarer Willoch: "Det vil vel ikke overraske noen at mitt svar er nei, men begrunnelsen kan kanskje ha interesse. Når konkurransen går ut på med redelige midler å yte noe som forbrukeren er bedre tjent med enn alternativene, kan den ikke være etisk forkastelig, selv om man selv tjener på den. Det var denne form for konkurranse, som man kan ytelseskonkurranse, som Adam Smith forsvarte så stor litterær kraft. Men når konkurransen ikke går ut på å yte det beste, men å hemme konkurrentenes muligheter, og vinne frem på markedet ved å hindre andre, da svikter etikken. Slik konkurranse, som man kan kalle maktkonkurranse, hadde den grunnlegger av den markedsøkonomiske tenkning bare forargelse til overs for."

Tobjørn Røe Isaksen er leder i Unge Høyre. Han er en av landets mest veltalende og ideologisk skolerte

ungdomspolitikere. I *Minerva* er han politisk redaktør. I likhet med Willoch, er han opptatt av å sikre kapitalismen som system. Da må systemet være så godt også etisk sett, at det ikke kan stilles spørsmål ved dens evne til å overleve. "Det er markedstillhengene selv som må gå i bresjen for å diskutere kapitalismens problematiske sider", skriver Røe Isaksen. Røe Isaksen vil ha mer etikk og moral inn i kapitalismen. Det ligger ikke moralske elementer i kapitalismen som sådan. De må skapes.

"Markedet har ikke noe innebygd kompass. Konkurransens krefter kan utvikle både en effektiv drapsmaskin og en effektiv medisin mot sykdom. Frivillig kjøp og salg kan brukes både til å bytte brød og porno.

Et fritt velfungerende marked som balanseres av sterke etiske reserver og respekt for enkeltmenneskets verdighet, er en god alliert for verdier vi holder høyt. Som ærlighet, moderasjon, hardt arbeid og innsats for å forbedre kårene for de man er glad i. Men markedets

logikk kan også føre til egoisme, frätsing og sosial atomisme. Det er det etiske rammeverket som avgjør." avslutter den politiske redaktøren i *Minerva*. Nr 4 2006 har ellers interessante artikler om Alexis De Tocqueville (1805 – 1859) som skrev *Om demokratiet i Amerika* – en klassiker innen moderne konservativ politisk litteratur. Det var viktig for Tocqueville å balansere statens makt mot individets frihet, dernest gi den enkelte best mulige vilkår for å kunne delta, spesielt i det lokale selvstyret og i organisasjonslivet. Ved siden av pressefrihet, uavhengige domstoler og korrekte beslutningsprosesser ville et slikt engasjement legge det beste grunnlaget for å

verne om friheten. I *Minerva* skriver stud. Mag. art. Anton Fredrik Andresen interessant om *Tocqueville og demokratiet i vår tid*. Her er ellers artikler om kommunismens elendighet og kultur og massemedia. I tillegg til de norske artiklene er her artikler på svensk og engelsk.

Sosialdemokratiet

Årets første nummer av *Minerva* har *Sosialdemokratiet* som tema. Også her har redaksjonen klart å lage et tidsskrift som bør ha interesse for alle som er opptatt av politikk og velferdsstat. Allerede i sin leder reiser redaktøren Nikolai E. Astrup spørsmålet Er vi alle sosialdemokrater? Utgangspunktet for Astrup er at det kan virke som det ikke er noen særlig forskjell mellom Høyre og Arbeiderpartiet. Han viser til eksempler på dette og trekker inn perspektiver fra England og den transformasjonen av Labour som Blair der gjennomførte med god hjelp av sosiologen Anthony Giddens, som det også blir referert til. Selv om Astrup konkluderer med at vi alle er sosialdemokrater fordi sosialdemokratiet har akseptert den

borgerlige økonomiske modellen, finner han likevel andre forhold som skaper etter skille mellom sosialdemokratisk og borgerlig politikk. Dette finner han hovedsakelig i forhold som at sosialdemokratene aksepterer ikke en større grad av personlig frihet og ansvar, en teknologisk tekning med sosial ingeniørkunst som eksempel og skattepolitikken. Dette skaper ufrihet og reduserer individets innflytelse på eget liv. At skattepolitikken til sosialdemokraten særlig er utfordrende for Astrup kommer godt frem i han siste argument når han skriver at: "Forskjellene i skattepolitikk handler i bunn og grunn om at sosialdemokra-



tiet fremdeles ønsker å konstruere et godt samfunn sentrert rundt staten, mens borgerlige politikere ser at gode samfunn bygges nedenfra." *Minerva nr 1* har en rekke gode intervjuer og artikler som er godt egnet for den som ønsker å lese om høyresiden og liberalistenes syn på den dominerende massebevegelsen i Norge de siste hundre årene. Det er en god balanse mellom faglige artikler på et akademisk nivå, intervjuer og reportasjer. Redaksjonen har vært raus med å slippe til sosialdemokrater – her er både intervju med Torbjørn Jagland og artikkel av DNAs partisekretær Martin Kohlberg. Han skriver om Sosialdemokratiet som en sivilisasjonsform.

Han avslutter, en for øvrig velskrevet artikkel, med å hevde at "Sosialdemokratiet kombinerer sin moralske kritikk av det bestående med et utpreget optimistisk menneskesyn. Forestillingen om at mennesket kan påvirke sin egen hverdag og styre samfunnsutviklingen er grunnlaget for våre moderne samfunn. Dette er opplysningstidens ide og modernitetens grunntanke.

Sosialdemokratiet er dypt forankret i denne tradisjonen. Sosialdemokratiet er mer enn noe annet en sivilisasjonsform." For den som ønsker å vite mer om Det norske Arbeiderpartiet enn det partiet selv forteller, er dette et godt sted å begynne.

Miljø og Augustin

Minerva nr 2 2007 har miljø og pågående klimadebatt som hovedtema. Det er vel da også naturlig siden partiet Høyre har valgt å profilere seg sterkt på miljøspørsmål i den kommende valgkampen. "Vote blue – turn green!" har da også vært en suksessfull tilnær-

ming til makten for de engelske toryene.

Redaktør Nikolai E. Astrup tar inn over seg de to siste miljørapportene som er kommet fra FN. Han lar seg imidlertid ikke havne i en depressiv tilstand av maktesløshet. Den unge redaktøren bærer oppe en teknologioptimisme som er en sosialdemokrat verdig. Han tror på fremskrittet og mener at historien har vist at mennesket er i stand til å løse de store utfordringene

som sivilisasjonen står overfor. Han mener det er alle grunn til å lytte til klimapanelene, men oppfordrer oss til ikke å miste hodet. Om vi gjør det, har vi mistet troen på menneskenes nesten ubegrensede evne til å møte mye problemer med nye løsninger, konkluderer han sin leder.

Også denne gang har han sammen med sitt redaksjonsråd klart å skape et aktuelt magasin. Layoutmes-sige er det kjedelig, men innholdsmessig spennende. Flere av artikkelforfatterne deler redaktørens skepsis til klimapessimistene.

Tidsskriftet gjennomsysres av en optimistisk tone og tro på at når

marked og vitenskap forenes, gir det mennesket muligheter til å ordne opp i det meste. Det er et humanistisk syn. Artikkene formidler et nyansert bilde av miljøtrusselen. Her er det mye nyttige å hente også for den som ikke er medlem i Høyre. Intervjuet med tidligere miljøvernminister Borge Brende er interessant. Det er også den kulturelle og filosofiske delen av tidsskriftet. Her er oldkirkens fremste teolog Augustin (354-430) i fokus. Han settes inn i et liberalt konservativt perspektiv. Universitetslektor emeritus Bjørn Thommessen trekker fram Augustins realistiske syn på menneskets ondskap som et viktig element også i liberalismen. Augustins perspektiv på samfunn og politikk var først og fremst bestemt av



hans syn på Arvesynden. Det som Thommessen mener er noe av kjernetanken hos Augustin, at ondskaper i verden aldri kan utryddes, er en forløper for moderne, sekulær liberalkonservatisme. Han skriver blant annet at: "Konfrontert med Augustin fremstår mange av våre mest inngrodde og omhegnede oppfatninger som problematiske: Troen på det varige moralske fremskritt, troen på verden uten krig, på at menneskene av natur er gode og at det er forholdene som gjør dem onde, og troen på at staten skal være foleoppdrager som skal lære oss hva det gode liv består i. Dette er i dag skepsiser liberalkonservatismen i dag målbærer. Ikke minst betviles troen på at ondskaper enten er en fiksjon eller at den kan håndteres slik terroristen Maximilien Robespierre oppfordret til under den store Franske revolusjon, "Det borgerlige samfunns eneste grunnlag er moralen. Umorealen er despotiets grunnlag, som dyden er Republikkens vesen. Gjenoppliv den offentlige moral! Led folket til seier,

men styrt fremfor alt det onde tilbake til Intet!" Artikkelen til Thomessen følges opp med et interessant intervju med filosofen Henrik Syse om Augustin og kjærlighetens filosofi. Et av de problemene har tar opp er i hvilken grad mennesker har behov for rammer i et samfunn. Syse peker på at dette er et av de store stridsspørsmålene i liberalkonservatismen. Hvor sterke rammer trenger vi, hvor mange rammer er et god og bidrar til et godt samfunn? Hvor mange er farlige fordi de tar makten fra menneskene? Disse spørsmålene står ubesvart, også i dette nummeret av Minerva, som for øvrig også har artikler om kunst og postmodernismens varslede fall.

Minerva er et viktig tidsskrift til en overkommelig pris. Enkeltnummer koster kr. 50,-. Årsabonnement kr. 200,-. Det er all grunn til abonnere. Ta også en titt på tidsskriftet hjemmeside www.minerva.no.

Du har fremdeles muligheten!!

Meld deg på høstens store jubileumskonferanse i Trondheim 10.-12. september.

Her får du både faglig og sosialt påfyll.

www.sykepleierforbundet.no/konferanser



Jubileumskonferanse i Trondheim

10-12. september

TIRSDAG 11. SEPTEMBER

Samspill mellom nivåene - med pasienten i fokus

”Fra stykkevis til helt- et helhetlig helsevesen uten skranker”

Samarbeidsprosjekt mellom Sørlandet sykehus HF, Arendal og Kristiansand kommune
Kommuneleder Arendal kommune, KJELL SJURSEN

Samhandling og kompetanseoverføring mellom

10 sykehjem i Oslo kommune og Ullevål universitetssykehus

Seksjonsoversykepleier ARNE MÆHLUM, *Ullevål universitetssykehus*

**Elektronisk samhandling- som gir gevinst både til pasient
og helsepersonell- elin- K prosjektet - elektronisk pasientjournal**

Prosjektleder SISSEL SKARSGAARD, *elin K*

**Myndiggjorte ledere er myndiggjørende ledere -
det handler om menneskesyn, verdier, trivsel og effektivitet.**

Myndiggjorte mennesker - der livet leves og samarbeidet fungerer

”Samlivsviter” DAVID KVEBÆK

Aperitiff og nettverksbygging

Jubileumsmiddag med underholdning

ONSDAG 12. SEPTEMBER

Min lederhverdag - utfordringer, muligheter, forventninger og valg

- dette er jeg spesielt stolt over å ha fått til

Pleie- og omsorgssjef VIGDIS GALAAEN, *Hamar kommune.*

Den troverdige lederen - hva er ledelse? - hvordan finne ”leia” i en hektisk hverdag?

- idealisme og realisme - mellom tillit og kontroll

Er det fortsatt meningsfylt det vi gjør? - fokus på det som er inne i hjertet

- hvilke verdier legger vi til grunn for vår praksis som ledere?

Første amanuensis ved Diakonhjemmets høgskole,
avd. for videre- og etterutdanning, EINAR AADLAND

Påmelding til konferansen og detaljert program:

www.sykepleierforbundet.no/konferanser

B

Returadresse:

Karl Henrik Nygaard

C/O Norsk Sykepleierforbund -

Hordaland

Lars Hillesgt. 19, 5008 Bergen

LANDSGRUPPEN AV SYKEPLEIELEDERE

40 år



Inviterer til

JUBILEUMSKONFERANSE

10.-12. september

SAS RADISSON, ROYAL GARDEN
TRONDHEIM

*Utfordringer i helse- og omsorgstjenesten
fra stykkevis og delt til sømløst og helt*

Målgruppe:

ledere på alle nivå i både offentlig og privat sektor
og andre interesserte.